

Yhteisen arvon tuottaminen elintarvikealalla

Minna Peltonen

Tekijä(t) Minna Peltonen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Opinnäytetyön otsikko Yhteisen arvon tuottaminen elintarvikealalla	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia onko elintarvikealalla käytössä vastuullisen liiketoiminnan malli yhteisen arvon tuottaminen (Creating Shared Value). Dokumenttianalyysin avulla selvitetään miten yhteistä arvoa tuotetaan elintarvikealan yrityksessä Oy Karl Fazer Ab. Oy Karl Fazer Ab:n yhteisen arvon tuoton tapoja verrataan 3 muuhun elintarvikealan yritykseen: Vaasan Oy, Myllyn Paras ja Orkla ASA.</p> <p>Opinnäytetyö rakentuu tietopohjasta ja yritysesimerkeistä, niiden pohjalta tehdystä analyysistä yhteisen arvon tuottamisen tavoista elintarvikealan yrityksissä, sekä pohdinnasta. Tietopohjassa käsitellään yhteisen arvon tuottaminen strategisen yritysvastuun, toimintaympäristön, liiketoimintamallien, ulkoisvaikutusten, sidosryhmien ja arvoketjun näkökulmasta. Yhteisen arvon tuottamisen raportointia käsittelevässä osuudessa käydään läpi Global Reporting Initiativen (GRI) raportointistandardeja ja niiden soveltamista. Tämän jälkeen opinnäytetyössä seuraa menetelmäkuvaus ja yritysesimerkit ja esimerkkien pohjalta tehty johtopäätökset. Menetelminä opinnäytetyössä on käytetty dokumenttianalyysiä ja benchmarkingia internetissä julkaistujen vastuullisuusraporttien avulla.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2014 vastuullisen liiketoiminnan kurssilta, jatkui keväällä 2015 vastuullisen liiketoiminnan suuntautumisopinnot ja päättyi syksyllä 2015.</p> <p>Yritysten julkaisemien tietojen perusteella yhteistä arvoa tuotetaan lähinnä arvoketjun tuottavuutta uudelleen määrittelemällä. Tyypillisiä tapoja ovat ympäristövastuuseen liittyvät hiilidioksidipäästöjen vähentäminen, syntyvän jätteen määrään vähentäminen ja energiatehokkuus. Tuotekehitystä tehdään jonkin verran, mutta varsinaiset ravitsemukselliset innovaatiot puuttuvat, myöskään uusia markkinoita ei ole löydetty.</p> <p>Yritysvastuun ja yhteisen arvon tuottamisen raportointi vapaaehtoista, eikä se ole yhdenmukaista ja siksi raportit ovat hankalasti verrattavissa toisiinsa. Liiketoiminnan kannalta olennaisista asioista raportoidaan, mutta olennaisuudet vaihtelevat sidosryhmien mukaan, mikä vähentää raportoinnin arvoa. Raportointi on myös eriaikaista, mikä edelleen hankaloittaa yritysten vertailua keskenään.</p> <p>Yhteisen arvon tuottamisen liiketoimintamalli on vielä suhteellisen tuntematon, joten sen hyödyntäminen on alkutekijöissään yrityksissä. Tulevaisuudessa kaiken liiketoiminnan edellytyksenä on yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuuden tarpeita vastaamaan yhteisen arvon tuottamisen malli on hyvä, sillä se turvaa liiketoiminnan kasvun kestäväällä tavalla tulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat Strateginen yritysvastuu, yhteisen arvon tuottaminen, ulkoisvaikutukset, yritysvastuun raportointi, sidosryhmät, arvoketju.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strateginen yritysvastuu	4
2.1	Toimintaympäristöstä nousevat liiketoiminnan muutoksen ajurit.....	4
2.2	Liiketoimintamallina yhteisen arvon tuottaminen	7
2.3	Ulkoisvaikutukset	8
2.4	Yhteisen arvon tuottaminen ja sidosryhmät	10
2.5	Arvoketju	11
2.5.1	Ulkoisvaikutukset arvoketjussa	11
2.5.2	Tuotekehitys	12
3	Yhteisen arvon tuottamisen raportointi	14
3.1	Suorituskyvyn mittarit.....	15
3.2	GRI-standardin mukainen raportointi	15
3.2.1	Miksi kannattaa raportoida?	16
3.2.2	Muihin raportteihin viittaaminen	16
3.2.3	Raportoinnin laadulliset periaatteet.....	17
3.3	Yhteisen arvon tuoton mittariston kehittäminen	18
4	Yritysesimerkit yhteisen arvon tuottamisesta	21
4.1	Menetelmän kuvaus.....	21
4.2	Oy Karl Fazer Ab	22
4.3	Vaasan konserni	24
4.4	Myllyn Paras konserni.....	27
4.5	Orkla ASA	28
4.6	Aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset.....	30
5	Pohdinta.....	32
5.1	Opinnäytetyöprosessi	34
5.2	Oma oppiminen opinnäytetyöprosessin aikana	35
	Lähteet	37
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Toiminnan epäsuorat taloudelliset vaikutukset	40
	Liite 2. Toiminnan merkittävät epäsuorat vaikutukset, mukaan lukien vaikutusten laajuus	41

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö kertoo lukijalleen vastuullisen liiketoiminnan mallista yhteisen arvon tuottaminen (engl. Creating Shared Value). Haaga-Helia ammattikorkeakoulun vastuullisen liiketoiminnan suuntaumisopinnoissa käytiin läpi yritys vastuun eri osa-alueita, joista yksi oli yhdysvaltalaisen liiketaloustieteen professorin Michael E. Porterin Creating Shared Value. Aihe on kiinnostava siksi, että Porter toi asiaa käsittelevässä Harvard Business Reviewn artikkelissaan selkeästi esille näkemyksen, että yritykset voidaan nähdä hyvän tuottajina yhteiskunnalle sen sijaan että kaikkeen voittoon tavoittelevaan liiketoimintaan yhdistetään automaattisesti ajatus kapitalistisesta monikansallisesta yhtiöstä, joka tuhlaa surutta luonnonvaroja ja riistää huono-osaisia työntekijöitään. Tässä ajatusmallissa nähdään suuret yritykset usein yhteiskuntaa kyvykkäämpinä ja nopeampina vaikuttamaan toimintaympäristön ja sidosryhmien hyvinvointia lisäävästi.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tuotetaanko yhteistä arvoa elintarvikealan yrityksissä ja jos tuotetaan niin missä muodossa. Yhteisen arvon tuottamistapoja tutkitaan elintarvikealan yrityksissä sellaisina, kun ne esiintyvät 4 esitellyn yrityksen vapaaehtoisesti julkaisuissa yritys vastuunraporteissa tai muussa muodossa yrityksen internetsivuilla. Opinnäytetyön avulla lukija pystyy arvioimaan sidosryhmille tuotetun informaation arvoa ja sisällön olennaisuutta, sekä arviomaan yritysten toimintaa yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö esittelee esimerkin suomalaisesta elintarvikealan yrityksestä, jossa yhteisen arvon tuottaminen on tunnistettu ja otettu osaksi yritys vastuun strategiaa. Suuntautumisopintojen aikana olin jo tutustunut Oy Karl Fazer Ab:n vastuullisuusraportointiin ja opinnäytetyötä ajatellen lähestyin paria yritystä sähköpostilla ja kysyin onko heidän toimintansa yhteisen arvon tuottamisesta ponnistavaa, Oy Karl Fazer Ab vastasi kyllä. Yhteinen arvo on käsitteenä melko tuntematon ja se sekoitetaan usein joko tuotetun voiton jakamiseen pienempiin osiin (esim: veronmaksu) tai hyväntekeväisyyteen. Jos yrityksen vastuullisuuteen liittyvät toiminnot ovat strategisella tasolla, voidaan olettaa että yhteistä arvoa pystytään tuottamaan. Oy Karl Fazer Ab:ta benchmarkataan myös kolmeen muuhun yritykseen yhteisen arvon tuoton parhaiden käytäntöjen selvittämiseksi.

Opinnäytetyön rakenne sisältää tietoperustan, jossa aihetta taustoitetaan. Tämän jälkeen käydään läpi yritysesimerkit ja analysoidaan yritysten toimintaa yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta. Lopuksi esitetään pohdinnat, kuvataan prosessi ja oma oppiminen prosessin aikana. Tietopohjassa määritellään strateginen yritys vastuun ja yhteisen arvon tuottaminen. Lisäksi käsitellään yrityksen toimintaympäristöstä nousevia ajureita, erityises-

ti ulkoisvaikutuksia. Ulkoisvaikutukset tarkoittavat niitä vaikutuksia, joita yrityksen toiminnalla on sen ympäristöön. Tietopohjassa käsitellään lyhyesti yrityksen arvoketjua, sidosryhmiä, sekä yritys vastuun raportointia Global Reporting Initiativen (GRI) raportointistandardien mukaisesti. Yhteisen arvon tuottaminen on käsitteenä uusi ja vähän tutkittu, joten aiheesta saatavilla oleva lähdeaineisto on toistaiseksi niukkaa.

Yritysvastuun raportointia esitellään omassa pääluvussaan, koska opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu yritysten internetsivuilla julkaistuihin raportteihin ja niihin verrattavissa oleviin tietoihin. Osiossa kuvataan raporttien sisältöä ja laadullisia ominaisuuksia, jotta lukija pystyisi arvioimaan raporttien informatiivisuutta ja vertaamaan yrityksiä toisiinsa. Yritysesimerkeissä raporteista on koottu yhteisen arvon tuottamisen kannalta oleelliset asiat sellaiseen muotoon, että opinnäytetyön lukija pystyy vertaamaan yrityksiä toisiinsa. Oleelliset tiedot esitetään tiiviissä muodossa lisäksi kuvina.

2000-luvulla jokaisen menestyvän liikeyrityksen toimittava läpinäkyvästi ja vastuullisesti. Kaikki yrityksen toiminta tulee julki nopeammin ja varmemmin kuin ennen internetin valtakautta ja kansalaiset ovat valmiita kertomaan epäeettisesti toimivista yrityksistä sosiaalisessa mediassa, mikä voi aiheuttaa huomattavaa vahinkoa yrityksen imagolle ja brändille. Myös valtamedia uutisoi matalalla kynnyksellä yrityksistä, joiden toiminta vaarantaa luonnonoloja tai ihmisten terveyttä ja hyvinvointia. Kaikkeen palvelun- ja tavarantuotantoon sisältyy luonnonvarojen ja työvoiman käyttöä. Vastuullisesti toimiva yritys käyttää luonnonvaroja kestävästi, suosii uusiutuvia energianlähteitä ja kohtelee henkilöstöään reilusti ja tasa-arvoisesti. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä ymmärretään, että omalla toiminnalla on kerrannaisvaikutuksia globaalissa toimintaympäristössä.

Husted, Allen ja Kock (2015) ovat tutkineet yritys vastuun kirjallisuutta aikaväliltä 1934-2007 ja määritelleet sen perusteella seuraavat yritys vastuuseen liittyvät olennaiset käsitteet:

Yhteiskunnallinen projekti

- Yhdistelmä inhimillisiä ja aineellisia resursseja organisoituna määritellynä ajanjaksona toteutettavan yhteiskunnallisen projektin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteiskunnallinen strategia

- Kokoelma yhteiskunnallisia projekteja, joilla yritys tavoittelee voittoa.

Arvon tuottaminen

- Uudenlainen yhdistelmäyrityksen resursseista, jonka tarkoituksena on lisätä kyseisten resurssien tuotavuutta.

Suunnittelu

- Suunnitelma tai työjärjestys toiminnalle, sisältäen taloudelliset investoinnit ja henkilöstöresurssit, sekä tuloksen mittaamisen.

Asemointi

- Yrityksen asema kilpailijoihin nähden johtuen yrityksen toiminnan proaktiivisuudesta yhteiskunnallisten epäkohtien suhteen.

Dynamiikka

- Vaikeudet ennakoida ulkoisia tapahtumia ja niiden vaikutusta kilpailuympäristöön.

Runsaus

- Yrityksen kasvua tukevien resurssien saatavuus.

Sidosryhmien merkittävyys

- Yrityksen johdon asettama painoarvo sidosryhmien vaatimuksille.

Sidosryhmien integraatio

- Yrityksen kyky luoda luottamukseen perustuvaa yhteistoimintaa eri sidosryhmien kanssa.

Jatkuva innovointi

- Yrityksen kyky kokeilla ja kehittää jatkuvasti yhteiskunnallisia projekteja, vaikutuksia ja sidosryhmäsuhteita.

Yhteiskuntavastuuseen suuntautuminen

- Yrityksen sitoutuneisuus yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen.

Osallistavaan päätöksentekoon suuntautuminen

- Mahdollisuuksien ennakoiva (proaktiivinen) etsintä, osallistuminen, analyttiset päätöksenteon apuvälineet, avoimet keskustelukanavat ja osallistava konsensuseseen perustuva päätöksenteko.

(Husted, Allen, Kock 2015, 151).

2 Strateginen yritysvastuu

Strategista yritys vastuuta määritellään usealla eri tavalla. Harmaalan ja Jallinojan (2012) määritelmän mukaan strateginen yritys vastuu on sidosryhmiä voimakkaasti huomioiva ja yritys vastuuseen liittyvät toimenpiteet on liitetty kiinteästi sekä yrityksen strategiaan että operatiiviseen toimintaan. Strateginen yritys vastuu on aina tavoitteellista, sen tuloksia mitataan ja näin ollen yrityksen toimintaa kuvaavissa mittareissa on strategiseen yritys vastuuseen liittyviä osa-alueita. (Harmaala & Jallinoja 2012, 77.) Kamensky (2010, 18–19) toteaa strategisen yritys vastuun lähtevän nimensä mukaisesti yrityksen strategiasta ja siihen voidaan liittää strategian määritelmät kuvaamaan toiminnan tarkoitusta, valintoja ja toimintaympäristöä. Kolmas tapa määritellä on Porterin ja Kramerin (2011): strateginen yritys vastuu määrittelee yrityksen arvoketjun uudelleen ja tuo mukanaan mahdollisuuksia uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Porter ja Kramer esittelivät Creating Shared Value -liiketoimintamallin vuonna 2011 Harvard Business Review:ssa julkaistussa artikkelissa. Harmaala ja Jallinoja (2012, 80) käyttävät tästä liiketoimintamallista nimitystä yhteisen arvon tuottamisen malli. Strategisessa yritys vastuussa yrityksen vastuullisuuteen liittyvät toiminnot eivät ole enää reaktiivisia, toisin sanoen yritys vastuuseen liittyviä toimenpiteitä ei tehdä vasta sen jälkeen kun tarvetta on ilmennyt, vaan toiminta on ennakoivaa ja suunnitelmallista.

Yhteisen arvon tuottamisen liiketoimintamalli lähtee ajatuksesta, että yrityksen markkinoita määrittävät yhteiskunnalliset tarpeet. Kehittämällä yrityksen toimintoja vastaamaan näihin tarpeisiin, tuotetaan kestävästi tulosta yritykselle ja tuotetaan samalla arvoa toimintaympäristölle. (Porter & Kramer 2011, 64.) Strategisessa yritys vastuussa yritys tunnistaa toimintaympäristöstä tulevat ajurit ja omat vaikutusmahdollisuutensa niihin. Yrityksen suorituskyky paranee samalla kun saavutetaan kilpailuetua ja toimintaympäristön suorituskyky paranee. Kun strategian kehittäminen yhteisen arvon tuottamiseksi aloitetaan, yrityksen tulee kaikin ajoin keskittyä siihen, missä sen vahvuus on toimijana. Husted, Allen ja Kock (2015) kehottavat välttämään käyttämästä yksiä ja samoja toimenpiteitä kaikissa yrityksissä. Jokaisen yrityksen tulee tarkastella huolellisesti niitä edellytyksiä, joilla yritys vastuun projekteilla pystytään tuottamaan arvoa. Strateginen yritys vastuu tähtää sekä sosiaalisten, että taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen yrityksen resurssien ja kykyjen avulla. (Husted ym, 2015, 149, 172).

2.1 Toimintaympäristöstä nousevat liiketoiminnan muutoksen ajurit

Yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa yrityksiä on reagoitava muutoksiin, mieluiten ennakoivasti, omaa liiketoimintaansa kehittämällä. Taloustieteen yksi määritelmä kuvaa

asiaa strategisen yritysvastuun näkökulmasta hyvin: ”Taloustiede voidaan määritellä myös opiksi siitä, miten ihmiset ja yhteiskunta kokonaisuutena käyttävät rajallisia voimavaroja rajattomien tarpeiden tyydyttämiseen”. Määritelmä sopii kuvaamaan muutosta, jossa yritysten toiminnalle olennaiset tuotantohyödykkeet, kuten luonnonvarat, ovat kovaa vauhtia loppumassa. (Pohjola 2015, 15.) Tuotannontekijöiden niukkuus, sekä yrityksen toiminnan vaikutukset ekologisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti voidaan ottaa uusien liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohdaksi. Toimintaympäristön muutokset globaalisti, kuten ilmaston lämpeneminen, aiheuttaa radikaaleja muutoksia esimerkiksi maanviljelykseen. Tämän seurauksena elintarvikealan yritykset, jotka pystyvät kehittämään uusia liiketoimintamalleja ja tekemään strategisesti älykkäitä ratkaisuja tulevat menestymään tulevaisuudessa. (Lampikoski & Sippo 2013, 19.) Yrityksien on tarkasteltava toimintaansa lyhytaikaista voitontavoittelua laajemmasta näkökulmasta. Kansalaisten ja työvoiman kasvavan sosiaalisen tietoisuuden ja luonnonvarojen ehtymisen mukana yrityksille tarjoutuu jatkuvasti mahdollisuuksia yhteisen arvon tuottamiseen. Tämä johtaa puolestaan arvon tuottamisen ja kilpailun syvällisempään ymmärtämiseen, eli voidaan puhua liiketoiminnan kehittämisestä kestäväällä tavalla. (Porter & Kramer 2011, 77.) Husted ym.(2015) näkemys arvon tuotosta on yhteneväinen Porterin ja Kramerin kanssa, he selittävät arvon tuottamista yritysvastuun avulla siten, että arvon tuottamisen käsite on laajempi kuin pelkkä rahallinen arvo. Husted ym. (2015) erottavat yrityksille kaksi toimintaympäristöä: ulkoisen ja sisäisen. Arvon tuoton kannalta ulkoisessa toimintaympäristössä oleellisia muuttujia ovat markkinat ja ei-kaupalliset sidosryhmät. Sisäinen toimintaympäristön muuttujia ovat heidän mukaansa yrityksen resurssit ja arvot. (Husted ym, 2015, 150.)

Yrityksen toiminnasta aiheutuu yhteiskunnalle kuluja, niistä tyypillisimpiä on erilaiset päästöt. Valtiovallan asettamat verot, määräykset ja sanktiot siirtävät nämä yhteiskunnalle aiheutuvat kulut takaisin yritysten maksettaviksi. (Porter & Kramer 2011, 65.) Kuitenkin sanktioiminen voi johtaa positiiviseen muutokseen yhteiskunnan kannalta: investoinnit esimerkiksi päästöjä vähentäviin teknologioihin lisääntyvät, kun päästöistä johtuvia sanktioita yritetään välttää (Liski 2015, 31).

Yhteisen arvon tuottaminen perustuu kustannus-hyöty ajatteluun, jossa sekä taloudellinen, että yhteiskunnallinen edistyminen mitataan arvontuoton näkökulmasta. Se on toimintaperiaatteita ja käytänteitä, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä samalla kun se vahvistaa toimintaympäristön (sisäisen ja ulkoisen) taloudellista ja sosiaalista toimintakykyä. Samanlaisia ja jopa suurempia mahdollisuuksia tuottaa yhteistä arvoa saavutetaan Porterin mukaan, kun potentiaaleiksi markkina-alueeksi lasketaan kehittyvät maat ja yhteisöt. (Porter & Kramer 2011, 66–68.) Kehittyneissä maissa huomattavasti toimeentuleva väestön osa on heikoimmin palveltu markkina. Tässä väestön osassa on huomattavia

sosiaalisia ongelmia, kuten köyhyys, työttömyys, sairaudet ja huonolaatuinen ravinto. Kun yritys lähtee katsomaan tätä potentiaalista markkinaa, sen tulee ensin tunnistaa ne ongelmat, joiden ratkaisemisessa se kykenee avustamaan. (Porter & Kramer 2011, 68.) Kehittyviin maihin kohdentuvassa liiketoiminnassa yhdeksi kohderyhmäksi valitaan köyhimmät ihmiset, kun yritykset ovat perinteisesti kohdentaneet tuotteita paremmin toimeentuleville väestön osille. Yritysten toimintaympäristöstä on näin tunnistettavissa kohderyhmiä, joille voidaan suunnitella omat tuotteet ja palvelut. Markkina-alue laajenee ja yrityksen brändi leviää yhteiskunnan hyötyessä yrityksen markkinoiden laajentumisen vaikutuksista. Jopa aivan uusia markkina-alueita löydetään tämän ajattelun kautta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 82.)

Jokaisen yrityksen toimintaympäristössä on muita yrityksiä ja infrastruktuuria, joista yritys on riippuvainen. Yrityksen toimintakykyyn vaikuttavat paikalliset klusterit, jotka koostuvat eri alan yrityksistä, saman alan yrityksistä, tavaran ja palvelun toimittajista ja logistiikkajärjestelmistä. Klustereihin kuuluvat myös paikalliset instituutionaaliset järjestelmät, kuten oppilaitokset. (Porter & Kramer 2011, 72.) Yhteisen arvon tuottamisen mahdollisuuksien löytämiseksi yritysten tulee tarkastella toimintaympäristönsä klustereita ja löytää toiminnassaan aukot, joiden tukkimisella ensisijaisesti yrityksen, mutta myös klusterin toimintakyky paranee. (Porter & Kramer 2011, 72–75.) Tällä tavoin toimintaympäristön muutoksista kumpuavilla uusilla liiketoimintamalleilla rikotaan toimialojen välisiä rajoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13.) Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kehittäminen voi olla paikalliseen yhteisöön investoimista tai paikallisten toimittajien, instituutioiden ja infrastruktuurin tukemista muilla tavoilla, jotka mahdollistavat yrityksen paremman tuottavuuden. (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke & Hawkins, 2011, 3.)

Esimerkkinä ulkoisen toimintaympäristön kehittämisestä on kehittyviin maihin kohdennetut tieprojektit, joissa puutteellisesta infrastruktuurista johtuen alueella toimivat monikansalliset ja kansainväliset yhtiöt ovat rakentaneet toimivampaa tieverkostoa ja näin luoneet myös paikalliselle yhteisölle parempia kehittymisen mahdollisuuksia ja samalla varmistaneet nopeammat ja luotettavammat kulkuyhteydet omiin laitoksiinsa. Tämän kaltaisella toiminnalla on kerrannaisvaikutuksia yhtiön toimien kautta koko yhteisön toimintaan yhtiön toimipisteiden sijaintipaikoilla ja tämä klusterien kehittämisen kautta tuotetun yhteisen arvon malli toimii sekä kehittyvissä, että kehittyneissä maissa (Porter & Kramer 2011, 73–74). Michelinin ja Fiorentinin (2012) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin kymmentä eri yritystä yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta, voitiin osoittaa kaikissa tapauksissa, että yhteistyö voittoa tuottamattomien organisaatioiden kanssa oli helpoin tapa yhteisen arvon tuottamiselle. Yritykset saavat voittoa tuottamattomilta organisaatioilta tietoa markkinoista, erikoistuneita tietoja ja taitoja (henkistä pääomaa) samalla kun sidokset yhteisöihin lujittu-

vat. Pitkän aika-välin strateginen yhteistyö tuottaa synergiaetua toiminnan kaikille osapuolille (sidosryhmille). (Michelini & Fiorentino 2012, 569.) Michelini ja Fiorentino tukeutuivat omassa tutkimuksessaan vahvasti Porterin ja Kramerin näkemykseen, jonka mukaan jokainen yritys tarvitsee toimivat yhteisön ja jokainen yhteisö tarvitsee toimivan yrityksen. Tämän näkemyksen valossa yrityksen vastuullisuustoimien tulee hyödyttää taloudellisesti myös yritystä itsessään. (Michelini & Fiorentino 2012, 562.) Porter ja Kramer itse kuvaavat asiaa niin, että siinä missä joitain toimintoja yritys voi kehittää ja edistää itse, yhteisen arvon tuottamisen strategian kannalta on olennaista löytää yhteistyökumppaneita voittoa tavoittelemattomista järjestöistä, jotka voivat tarjota yritykselle tietoa, taitoja ja resursseja, joita yrityksessä ei ole ja joihin yrityksen ei ehkä kannatakaan panostaa sisäisesti. (Porter & Kramer 2011, 76.)

2.2 Liiketoimintamallina yhteisen arvon tuottaminen

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) toteavat, että liiketoimintaa kehitetään, jotta saadaan aikaan kannattavuuden parantumista, liiketoiminnan kasvua, uusia liiketoimintamalleja, sekä tehokkaampia prosesseja. Liiketoimintamallien kehittäminen on innovointia, jossa paikallisesti on mahdollista kehittää laaja-alaista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, jolloin innovaatioista hyötyvät toiminnassa mukana olevat yritykset ja yhteisöt. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12–14.) Uuden liiketoiminnan kehittämisen kannalta tuottavimmat mahdollisuudet löytyvät jokaisen yrityksen omalta toimialalta, osa-alueilta, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä. Yhteisen arvon tuottamisen liiketoimintamallin avulla yritys kehittää oman toimintansa kannalta parhaat käytännöt ja ne liitetään mukaan strategiaan. Arvoketjun analysointi on ratkaisevaa yhteisen arvon tuottamisen kannalta. Jokainen merkittävä ratkaisu yrityksessä voidaan tehdä yhteisen arvon tuottamisen mallin avulla. (Porter & Kramer 2011, 76.)

Porterin mukaan yrityksillä on kolme tapaa yhteisen arvon tuottamiselle:

- 1) tuotekehitys ja uusien markkinoiden löytäminen
- 2) arvoketjun tuottavuuden määrittäminen uudelleen
- 3) yritysryppäiden rakentaminen yrityksen toimipaikoille (Porter & Kramer 2011, 67.)

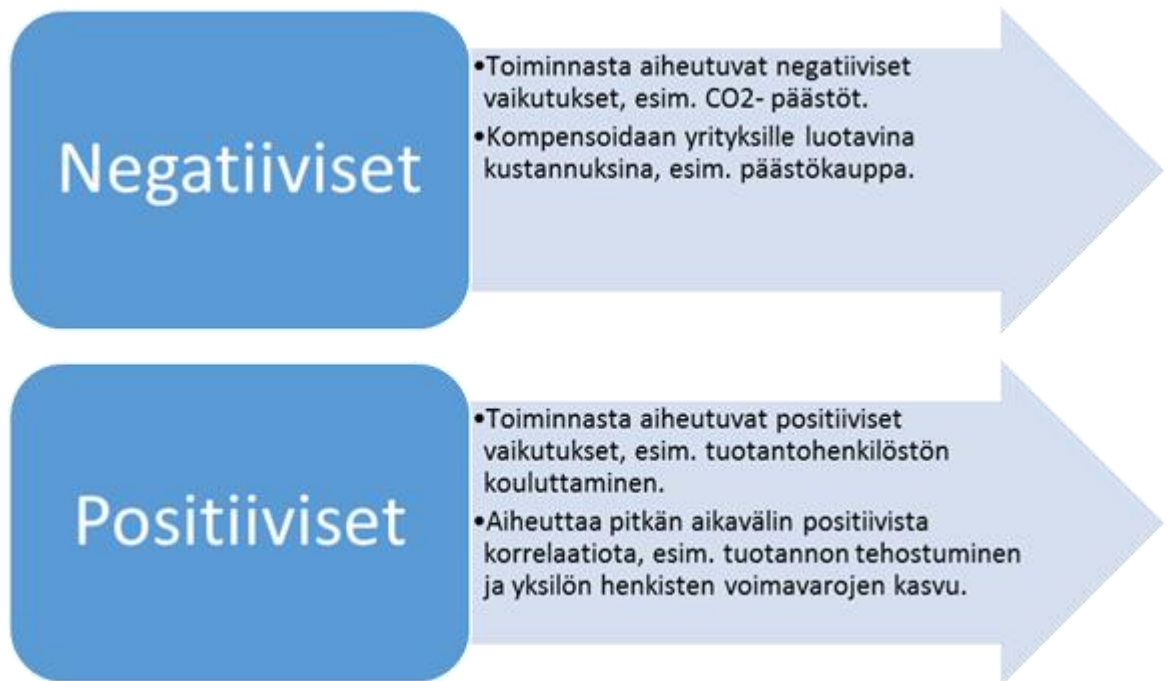
Yhteisen arvon tuottamisen mukana tulevat mahdollisuudet ovat erilaisia riippuen elinkeinosta, yrityksestä, maantieteellisestä sijainnista ja siitä miten yrityksen liiketoiminta ja strategia risteävät sosiaalisten näkökulmien kanssa. (Porter & Kramer 2011, 3.) Toisaalta

artikkelissaan *New business models for creating shared value* Michelini ja Fiorentino (2012) tunnistivat kaksi tyypillistä muotoa yhteisen arvon tuottamisesta, jotka toimivat omina liiketoimintamalleinaan. Ensimmäinen malli on sosiaalinen liiketoiminta, jolle tyypillistä on yrityksen ja voittoa tavoittelemattoman yhteisön välinen yhteistyö. Toisessa mallissa yritys investoi paikalliseen yhteisöön esimerkiksi päästäkseen uusille markkina-alueille. (Michelini & Fiorentino 2012, 561–572.) Näkemykset eroavat toisistaan siinä mielessä, että Porterin ja Kramerin ajatus on selvästi laajempi ja moniulotteisempi mahdollisuuksiltaan ja on luovasti sovellettavissa melko laaja-alaisestikin, kun taas Michelini ja Fiorentino esittävät vain kaksi käytännön sovellusta yhteisen arvon tuottamiselle. Pyrittäessä yhteisen arvon tuottoon on muistettava, että asiakas määrittelee aina viime kädessä tuotteen tai palvelun arvon (Husted ym. 2015, 150). Husted ym (2015, 149) kyseenalaistavat myös pystytäänkö erilaisilla projekteilla todella yhdistämään yritysvastuu ja tarkoituksellinen voitontavoittelu.

2.3 Ulkoisvaikutukset

Liike-elämän ja yhteiskunnan intressit ovat olleet pitkään erilaiset, koska taloustieteilijöiden mukaan yrityksen on hillittävä taloudellista menestystä tuottaakseen hyötyä yhteiskunnalle. Uudessa klassisessa taloustieteen ajattelumallissa sosiaalisten toimenpiteiden, kuten työturvallisuus, on ajateltu nostavan yritysten kustannuksia. Porterin näkemyksen mukaan yhteiskunnallista arvoa tuottamalla aikaan saatu taloudellinen kehitys ja innovaatiot tulevat tulevaisuudessa olemaan globaalin talouden kasvun voimakkain ajuri, eikä yrityksen sisäinen kulujen aiheuttaja. (Porter & Kramer 2011, 64–75.)

Yrityksen toiminnasta toiselle osapuolelle aiheutuvia vaikutuksia nimitetään ulkoisvaikutuksiksi. Ajatuksen negatiivisten ulkoisvaikutusten kustannusten siirtämisestä takaisin yrityksille veroina esitti ensimmäisenä taloustieteilijä Arthur Cecil Pigou (1877 - 1959). Ulkoisvaikutuksia on kahden tyyppisiä, positiivisia ja negatiivisia (kuva 1.)



Kuva 1. Ulkoisvaikutukset (Pohjola 2015, 115–118.)

Yritysten vastuullisuusohjelmat ovat usein luonteeltaan reaktiivisia ja ne on kehitetty pakon edessä vastauksena yhteiskunnalta tulevaan paineeseen. Yritysvastuuohjelmilla paikataan yritysten mainetta ja nekin mielletään yrityksissä kuluiksi. (Porter & Kramer 2011, 65.) Sen sijaan strategisessa yritysvastuussa liiketoiminnasta johtuvia negatiivisia vaikutuksia pyritään aktiivisesti vähentämään, samalla kun sen positiivisia vaikutuksia hyödynnetään tehokkaasti (Juutinen & Steiner 2010, 22). Yhteiskunnallisista ongelmista aiheutuu yrityksen sisällä kuluja, joita syntyy käytetyn energian tai raaka-aineiden hävikistä, työtaturmista ja työntekijöiden puutteellisesta koulutuksesta. Yhteiskunnallisiin ongelmiin puuttuminen ei välttämättä lisää kustannuksia yrityksissä, koska innovaatioiden avulla voidaan kehittää uutta tekniikkaa, uusia toimintatapoja ja johtamisjärjestelmiä, jolloin yritysten tuottavuus paranee ja markkinat laajenevat. (Porter & Kramer 2011, 65.) Tyypillinen esimerkki yrityksen toiminnasta yhteisen arvon tuottamiseksi on toiminnan kehittäminen siten, että yrityksen energiatehokkuus paranee ja samalla tuotettavien päästöjen määrä vähenee. Ympäristöongelmista ilmaston lämpeneminen on yksi merkittävimmistä ajureista, jota pyritään hidastamaan edelläkävijäyritysten toimintatapoja muuttamalla.

Yrityksen kilpailuedun ja yhteiskunnallisten ongelmien välillä on useita linkkejä, joista Porterin ja Kramerin (2011) mukaan vahvimmat ovat ympäristövaikutukset, tavarantoimitusketju, energian ja veden käyttö, henkilöstön ammattitaito ja henkilöstön terveys ja työturvallisuus. (Kuva 2).



Kuva 2. Yrityksen tuottavuus (Porter & Kramer 2011, 68.)

2.4 Yhteisen arvon tuottaminen ja sidosryhmät

Yritysvastuun yksi määritelmä ovat ne taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset, joita liiketoiminnalla on sekä sidosryhmille, että yhteiskunnalle. (Juutinen, Steiner 2010, 21.) Yhteisen arvon tuottaminen ei ole sosiaalista vastuuta, kestävyyttä tai hyväntekeväisyyttä, vaan uusi tapa saavuttaa taloudellista menestystä. Tässä lähestymistavassa ymmärretään syvällisesti yhteiskunnalliset tarpeet ja yrityksen arvontuoton todellinen perusta, sekä edellytetään kykyä kehittää yhteistyötä yritysten ja voittoa tuottamattomien yhteisöjen välillä. (Porter 2011, 64.) Nestlén hallituksen puheenjohtaja Peter Brabeck-Letmathe sanoi vuonna 2013 kysymyksessä olevan pitkän aikavälin sitoutuminen, kestävää arvon tuotantoa sidosryhmille integroimalla yhteiskunnalliset tavoitteet liiketoimintastrategiaan. (Brabeck-Letmathe 2013.) Yrityksen on kannattavaa toimia yhteistyössä sidosryhmien kanssa, sen avulla saadaan aikaan merkittävää taloudellista etua. Työntekijöiden, asiakkaiden, hallinnollisten säätelyelimien ja yhteisöissä toimivien organisaatioiden integroiminen mukaan yhteistyöhön edesauttaa luottamukseen perustuvien suhteiden rakentumista yrityksen toimintaympäristöissä. Sidosryhmien avulla toimintaa pystytään kehittämään. Esimerkiksi toimitusketjun ympäristöystävällisyyttä saatetaan pystyä parantamaan jos suunnitteluprojektissa on mukana tavarantoimittajia tai alkutuottajia. Ne yritykset, jotka kykenevät rakentamaan tehokkaasti toimivaa dialogia sekä ulkoisten, että sisäisten sidosryhmien kanssa todennäköisesti saavuttavat markkinoilla vahvan strategisen aseman myös yritysvastuun näkökulmasta. (Husted ym, 2015, 157.)

Yritys tarvitsee menestyvän yhteisön pystyäkseen toimittamaan kriittisiä, julkisia voimavaroja ja kannustavan ympäristön. Yhteisö tarvitsee menestyvän yrityksen tarjoamaan työtä ja ansaintamahdollisuuksia jäsenilleen. Tällä ei tarkoiteta jo tuotetun voiton ”jakamista” yrityksen ulkopuolelle, vaan taloudellisen ja sosiaalisen arvon käsitteen laajentumista kokonaisuutena. Yhteisen arvon tuottaminen on tapa luoda arvoa sidosryhmille pitkäjänteisesti ja kestävästi. (Brabeck-Letmathe 2013.) Porter ja Kramer katsovat asiaa maineen kannalta: yhteistä arvoa tuottaessa yrityksen maine sidosryhmien silmissä paranee ja sitä kautta saavutettu yhteisön tuki toimii yrityksen hyväksi myös yhteiskunnallisessa päätöksen teossa, joka säätelee yrityksen mahdollisuuksia toimintaympäristössään. (Porter & Kramer 2011, 77.)

2.5 Arvoketju

Porterin kilpailustrategisen teorian mukaan yritys menestyy, jos yrityksen laatulupaus täyttää valitun asiakasryhmän tarpeet. Yritys saavuttaa kilpailuetua sillä miten se hahmottelee arvoketjunsä. Arvoketju on joukko tapahtumia, kuten kehittäminen, tuotanto, myynti, toimitus ja ylläpito, jotka kohdistuvat yrityksen tuotteisiin ja/tai palveluihin. (Porter & Kramer 2011, 66.) Kilpailuetu saavutetaan joko muuttamalla kulurakennetta (pienentämällä kuluja arvoketjussa) tai erilaistumalla kilpailijoihin nähden. (Porter 2004, 33.) Arvoketjun sisältö vaihtelee toimialoittain ja yrityksittäin. Arvoketjun oleellisin asia on että yrityksessä tunnistetaan sen toiminnot ja niiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Tällainen analyysi on kilpailuedun tavoittelemisen lähtökohta. Arvoketjun määrittelemisen tuottaa myös arvoketju tietoa yrityksen käyttöön ketjussa esiintyvistä kuluista, arvoketjun analysoinnin avulla yritys löytää myös potentiaaliset aiheet erilaistumiselle. (Porter 2004, 33.)

2.5.1 Ulkoisvaikutukset arvoketjussa

Yrityksen arvoketjua tarkastellessa pitäisi havaita, miten yhteiskunnalliset tarpeet ja puutteet vaikuttavat arvoketjussa luoden sinne kuluja. Yhteisen arvon tuottamiseksi arvoketjua tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta, kuin pelkkä yrityksen sisäinen toiminta. Yrityksen toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja innovointikykyyn. (Porter & Kramer 2011, 67.) Yrityksen arvoketjussa on mahdollisuus vaikuttaa moniin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Sama toimii toisin päin – monet yhteiskunnalliset ongelmat vaikuttavat arvoketjuun. Näistä Porterin mukaan tärkeimpiä ovat luonnonvarojen ja veden käyttö, terveys ja turvallisuus, työskentelyolosuhteet ja samanarvoisuus työpaikalla. Yhteisen arvon tuottamisella näitä kuluja on mahdollista pienentää, jolloin samalla kun ratkaistaan yhteiskunnallisia ongelmia, saavutetaan merkittävä kilpailuetu. (Porter & Kramer 2011, 68.) Yhteisen arvon tuottamisen mahdollisuudet saadaan yrityksessä tehokkaasti käyttöön, kun yritys käy läpi arvoketjunsä ja tunnistaa sieltä potentiaalit osa-

alueet. Arvoketjun tarkastelussa kannattaa kuitenkin keskittyä yrityksen kannalta keskeisiin osa-alueisiin, kunhan tunnistetaan mahdollisuuksien mukaan kaikki aukot ketjussa. Parannukset yhdellä osa-alueella avaavat arvoketjun sisällä todennäköisesti muita, ennen hyödyntämättömiä mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. (Porter & Kramer 2011, 68.) Arvoketjun sisällä keskitytään parantamaan ympäristön hyvinvointia, resurssien tehokkaampaa käyttöä, työntekijöihin kohdistuvia investointeja ja toimitusketjun suorituskykyä. Näiden toimien avulla kustannustehokkuus paranee ja saavutetaan kilpailuetua. (Porter ym. 2011, 3.)

Energiatehokkuus on yksi tyypillinen tapa hakea yhteistä arvoa arvoketjussa. Linnasen (2015, 102) mukaan prosessien energiatehokkuudesta huolehtiminen ja sen kehittäminen tuo merkittävää taloudellista etua sekä yritykselle, että yhteiskunnalle. Prosessien energiatehokkuudesta huolehtimisen lisäksi yrityksen omistuksessa olevien kiinteistöjen energiatehokkuus kannattaa ottaa tarkasteluun taloudellisesta ja arvon tuottamisen näkökulmasta. (Wilenius 2015, 142.)

2.5.2 Tuotekehitys

Yhteisen arvon tuottoa voidaan hakea tuotekehityksen avulla jolloin lopputuotteen on oltava asiakkaan tarpeita tyydyttävä (Porter & Kramer 2011, 67). Tarpeen tyydytystä tarkastellaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta, elintarvikealan yrityksissä se tarkoittaa sitä kuinka terveellinen tuote on ja kuinka paljon luonnonvaroja käytetään tuotteen valmistuksessa. Kehittyneissä maissa on kasvava kysyntä tuotteille, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja puutteisiin, kuten terveys, parempi ravinto, parempi vanhuus, taloudellinen turvallisuus ja ympäristö (Porter & Kramer 2011, 67). Tällaiset tuotteet ovat yleensä jo yrityksen tuotannossa ja tuotekehitystä tarvitaan tyypillisesti esimerkiksi elintarvikealalla jo olemassa olevan tuotteen ravitsemuksellisen arvon parantamiseen. Samoilla tuotteilla voidaan palvella useampaa markkinaa, joiden tuotteesta saavat hyödyt ovat samat. (Michelini & Fiorentino 2012, 567–568.)

Yhteisen arvon tuottamisen mahdollisuus on täysin toimialasta riippumatonta ja sitä voidaan käytännössä tuottaa lukuisilla eri tavoilla. Edelleen esimerkkinä elintarvikealan yritysten keskittyessä kulutusta lisäävien maun ja määrän sijaan parempilaatuisen ravinnon tuottamiseen, syntyy yhteistä arvoa. Tällaisen toiminnan yhteiskunnallinen hyöty on suurempi, kun sitä tekevät yritykset valtion tai voittoa tuottamattomien järjestöjen sijaan. Yritysten markkinointikyky on suurempi ja tehokkaampi ja sen avulla on helpompaa houkuttaa asiakkaita yhteiskunnallista hyötyä tuottavien tuotteiden ja palveluiden pariin. (Porter & Kramer 2011, 67.) Ravitsemusneuvottelukunnan laatimat suomalaiset ravintosuosituk-

set sisältävät näkemyksen siitä, että ravitsemus- ja ympäristönäkökulmat voidaan linkittää toisiinsa. Yksinkertaisin tapa on lisätä kasvien määrää ruokavaliossa. Kasvien määrän ja suomalaisen viljan suosiminen vähentää ilmastovaikutuksia pienentämällä hiilidioksidipäästöjä ja ravinnekuormaa vesistöissä. (Ravitsemusneuvottelukunta 2014.) Yritysten vastuullisuusraportteja lukiessa huomio kiinnittyy siihen, että raporttien ja ravitsemusneuvottelukunnan näkemykset ovat huomattavan usein samankaltaisia. Sama ilmiö on havaittavissa pohjoismaisella tasolla. Toisaalta minkään viranomaistahon suositukset eivät ole relevantteja kuluttajien tottumusten ohjaajina jos yhteiskunnasta puuttuu yksilöiden itsensä rakentama yhteisöllinen terveyden kulttuuri. Tällöin terveys ja terveelliset ruokailutottumukset ovat arvo sinänsä, jolloin toimintaa ohjaa yksilön oma arvomaailma eikä minäkään ulkopuolisen instanssin sanelemat normit. Vain siinä tapauksessa, että kuluttajat kokevat elintarvikkeiden terveellisyyden itseisarvona, voidaan olettaa että yritykset pystyvät todella tuottamaan sen avulla yhteistä arvoa. (Plough, A.L 2015, 151.)

3 Yhteisen arvon tuottamisen raportointi

Yhteisen arvon tuottamisen vaikutukset yritykselle ja yhteiskunnalle konkretisoituvat ainoastaan jos niitä mitataan. Vastuullisuusraportointi on yritysten arkipäivää, mutta yrityksen toiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista raportoidaan hyvin vähän. (Porter ym. 2011, 2.) 1980-luvulta lähtien sidosryhmien painostuksesta yritykset ovat raportoineet sellaisten resurssien käytöstä, jotka eivät ole yrityksen omistuksessa tai tuotannossa. Tällaisia resursseja ovat mm. työntekijät ja luonnonvarat, kuten puhdas vesi. Yhteiskuntavastuun raportit tuottavat informaatiota yrityksen omaan käyttöön ja sidosryhmille, joista yhteisen arvon tuottamisen kannalta yksi merkittävimpiä ovat sijoittajat. (Harmaala & Jallinoja 2012, 221–222.) Sijoittajien intressien mukana tulee tarve arvioida yrityksen kannattavuutta kestävyysnäkökulmasta, eli siitä minkälainen yrityksen tuloksentekokyky on nyt, mutta myös tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä (Harmaala & Jallinoja 2012, 229).

Raporttien sisällön ratkaisee olennaisuus, jonka yritys määrittelee oman toimintansa kannalta ja eri sidosryhmiin nähden. Sidosryhmillä on erilaisia odotuksia yritysvastuun suhteen, jolloin raporttien sisältö vaihtelee olennaisilta osin sen mukaan kenelle ne on suunnattu. Vähemmän olennaisista asioista kerrotaan yritysten internetsivuilla varsinaisten raporttien sijaan. (Juutinen & Steiner 2010, 217.) Artikkelissaan Measuring Shared Value Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke ja Hawkins (2011) esittävät sijoittajien kannalta merkittävän ajatuksen, jossa yhteisen arvon tuoton kautta raportoitavat suorituskyvyn mittarit muodostavat suoran linkin yrityksen toimista johtuvien yhteiskunnallisten muutosten ja yrityksen tuloksen välille. (Porter ym. 2011, 14.) Yritysvastuun raportointi on edelleen vapaaehtoista, mutta sen standardoimiseksi on laadittu ohjeistoja, joista arvostetuin ja käytetyin on Global Reporting Initiativen GRI- ohjeisto raportoinnille (Harmaala & Jallinoja 2012, 224). Integroitu raportointi, jossa yhdistyvät yrityksen lakisääteisessä tilinpäätösraportissa sekä taloudellinen, että yhteiskunnallinen suorituskyky, on tulevaisuuden raportointimalli, jota noudatetaan toistaiseksi vain harvoin. Tyypillisimmin ”integrointi” on vuosikertomukseen erikseen liitetty vastuullisuusraportti. Kolmoistilinpäätös (triple bottom line) on idea, jossa yrityksen tulosta katsotaan kolmen osa-alueen kautta: sosiaalinen (people), ympäristö (planet) ja talous (profit). (Harmaala & Jallinoja 2012, 229). Kolmoistilinpäätöksessä strategisen yritysvastuun tärkeimmät asiat nostetaan tuloksen rinnalle ja integroidaan talouden raportointiin. Yhteisen arvon tuottamisen ollessa yrityksen strategiassa, tilinpäätökseen integroitu raportointi on luonnollinen jatkumo.

3.1 Suorituskyvyn mittarit

Yhteisen arvon tuottamisen mittaristoa kannattaa lähteä kehittämään yrityksissä jo mitattavien tunnuslukujen ja indikaattorien pohjalta. Tunnuslukujen tulee ilmentää liiketoiminnan ja valittujen yhteistä arvoa tuottavien toimenpiteiden välistä yhteyttä yhteiskunnalle koituihin hyötyihin. (Porter ym. 2011, 1.) Suurin osa yrityksistä raportoi jo vastuullisuuteen liittyviä lukuja. Näistä tunnusluvuista voidaan erottaa yhteisen arvon tuottamisen strategian kannalta oleelliset (key performance indicators, KPI) ja käyttää niitä apuna strategian ja suorituskyvyn mittariston rakentamisessa. Vastuullisuuteen liittyvät tunnusluvut ovat käytössä kansainvälisesti. Monet yritykset käyttävät raportoinnissa apuna GRI-raportointiohjeistoa, joka tekee raporteista myös vertailukelpoisia keskenään. (Porter ym. 2011, 10.) G4 ja G5 raportointi on vielä vuonna 2015 harvinaista muissa kuin monikansallisissa yrityksissä. Suurin osa yrityksistä noudattaa GRI-ohjeistoa kuitenkin raportoinnissaan soveltuvien osin (in accordance to). Luvussa 3.2. esitellään lyhyesti GRI-standardin mukaista raportointia.

3.2 GRI-standardin mukainen raportointi

GRI-standardin mukaisessa raportoinnissa on 2 tasoa, ytimen (core) raportointi tai laaja (comprehensive) raportointi. Ydinraportti pitää sisällään vastuullisuusraportoinnin oleelliset osa-alueet. Laaja raportti perustuu ydinraporttiin, johon lisätään standardinmukaisia tiedonantoja raportointiohjeen mukaisesti. Jälkimmäisessä yrityksen tulee tiedottaa suorituskyvystään raporttimalla kaikki tunnistettuihin, olennaisiin näkökulmiin liittyvät indikaattorit (suorituskyvyn mittarit). Kummassakin laajuudessa raportointi keskittyy olennaisuuksiin, jotka kuvaavat yrityksen vaikutuksia (taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä) tai vaikuttavat sidosryhmien arviontiin tai päätöksentekoon (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 11).

Kaikkien GRI- standardin mukaan tehtyjen raporttien tulee sisältää seuraavat standardin mukaiset tiedot yrityksen toiminnasta:

1. Strategia ja analyysi
2. Organisaatiomalli (profiili)
3. Olennaiset asiat ja rajoitukset
4. Sidosryhmien sitoutuminen
5. Raportin profiili
6. Hallinto
7. Eettisyys (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 12.) (Kuva 3.)



Kuva 3. Periaatteet raportin sisällön määrittelemiseksi (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 16–17.)

Laajemman raportin sisältöä kuvataan osittain liitteissä. (Liitteet 1-2.)

3.2.1 Miksi kannattaa raportoida?

Raportointi auttaa tavoitteiden määrittämisessä, suorituskyyvyn mittaamisessa ja muutoksen johtamisessa kun toimintoja viedään kestävämpään suuntaan. Raportissa ilmaistavat tiedot kuvaavat sekä yrityksen positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia yhteisölle, ympäristölle ja taloudelle. Arvon tuottamisen näkökulmasta yritykselle olennaiset vastuullisuusasiat tulisi olla integroidun raportoinnin ytimessä (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 11–16). Raportointi lisää läpinäkyvyyttä ja auttaa rakentamaan yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti vastuullisen yrityksen brändiä.

3.2.2 Muihin raportteihin viittaaminen

GRI-standardin vaatimuksiin verrattavissa olevaa informaatiota saattaa olla saatavilla muissa yrityksen tuottamissa raporteissa, kuten vuosikertomuksessa. GRI-raportissa tulee olla viittaus siihen mistä kyseessä oleva tieto on löydettävissä: osion nimi, taulukko tms. Yleisellä tasolla viittaaminen ei ole hyväksyttyä. (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 13.)

Jos raportointia ei tehdä GRI-standardin mukaisesti, tulee raportissa olla maininta: ”Sisältää GRI- vastuullisuusraportointistandardin mukaisia tietoja”. Samassa yhteydessä tulee antaa luettelo kyseessä olevista tiedoista ja niiden sijainnista raportissa. (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 14.)

3.2.3 Raportoinnin laadulliset periaatteet

Raportin laatu lisää läpinäkyvyyttä. Raportoinnin laadullisia periaatteita ovat tasapainoisuus, verrattavuus, paikkansapitävyys, ajantasaisuus, selkeys ja luotettavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että raportointi tehdään samaan aikaan säännöllisin väliajoin luotettavasti, tarvittaessa ulkopuolista auditoijaa apuna käyttäen. Raportissa kerrotaan toiminnan positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista paikkansapitävästi, liioittelematta ja jättämättä pois olennaisia tietoja. Raportit tulee tehdä selkokielellä ja ne on löydettävä helposti yrityksen internetsivuilta. Raportit on laadittava siten, että eri yritysten raportteja pystytään vaivattomasti vertaamaan toisiinsa. (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 16). (Kuva 4.)

Tasapaino

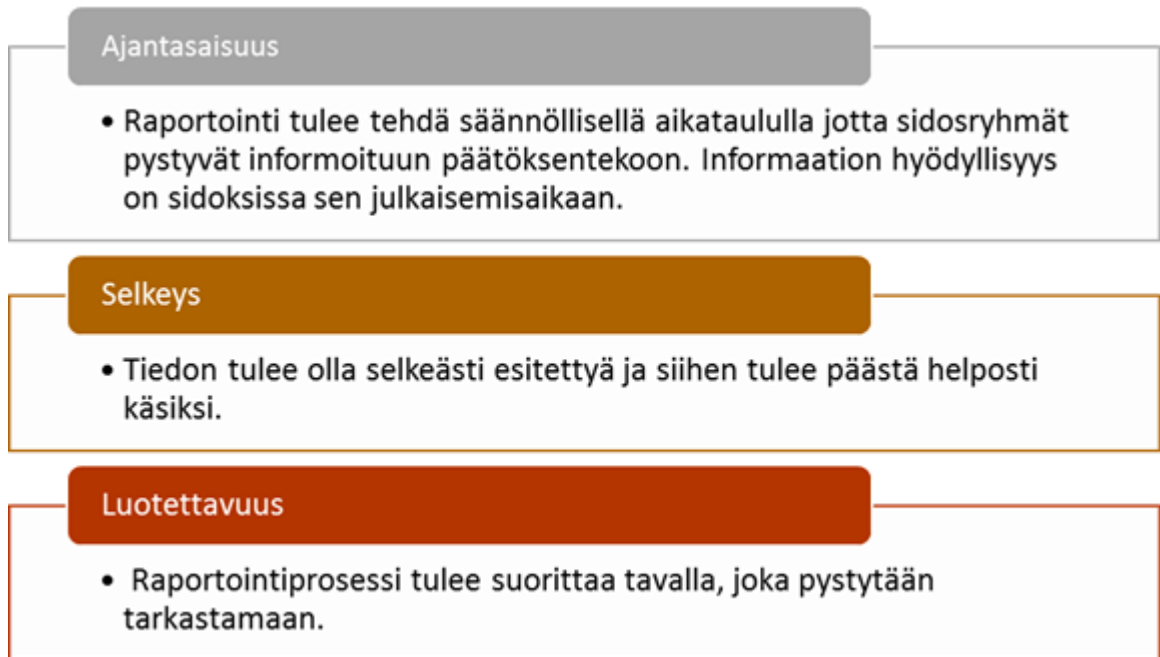
- Raportin tulee sisältää positiivisia ja negatiivisia näkökulmia suorituskyvystä, jotta kokonaissuoritusta kyetään arvioimaan kohtuullisesti.

Verrattavuus

- Välttämätöntä toiminnan arvioimiseksi. Vertailuja tehdään yrityksen aiempaan suorituskyvyn sekä muihin yrityksiin nähden (benchmarking).

Paikkansapitävyys

- Raportoidun tiedon tulee olla paikkansapitävää ja yksityiskohtaista, jotta sidosryhmät voivat arvioida suoriutumista.



Kuva 4. Raportin laadun määritelmä (Global Reporting Initiative G4 sustainability reporting guidelines, 17–18.)

3.3 Yhteisen arvon tuoton mittariston kehittäminen

Toisin kuin GRI:n perustuvassa raportoinnissa yhteisen arvon tuottamisen mittariston kehittämisen lähtökohtana on, että yrityksen strategiassa tunnistetaan ne yhteiskunnassa esiintyvät haasteet, joihin yrityksessä halutaan vastata. Tämän jälkeen kehitetään kullekin osa-alueelle sopiva liiketoimintamalli, jolla ennakoidaan toiminnan hyötyjä yrityksen taloudelle ja yhteiskunnalle suhteessa toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin. (Porter ym. 2011, 2.) Mittariston kehittämisen haasteena yhteisen arvon tuottamisessa on arvon laajempi käsitys. Tavallisimmin arvoa syntyy esimerkiksi kun kuluttajat maksavat parempaa hintaa vastuullisesti valmistetusta tuotteesta, tällöin arvon mittaaminen on helppoa. Samoin tehokkaampien prosessien avulla tuotettu arvo on helposti mitattavissa. (Husted ym, 2015.)

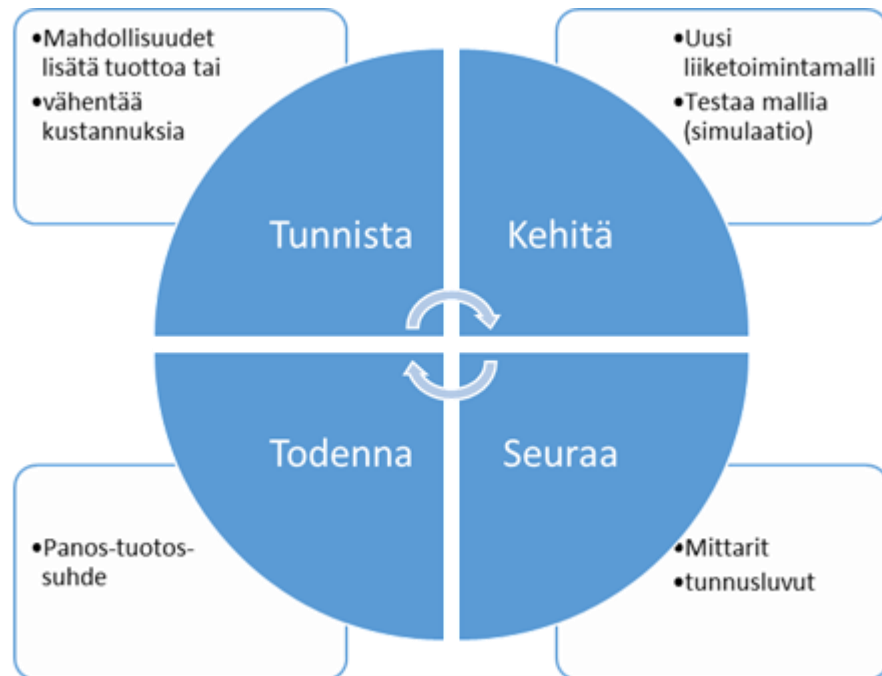
Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke ja Hawkins (2011) kehittivät 4- vaiheisen linkin, jonka avulla yhteisen arvon mittareita pystytään kehittämään. Vaiheessa 1 tunnistetaan ne yhteiskunnalliset kysymykset, joiden ratkaiseminen tuo yritykselle mahdollisuuden lisätä tuottoa tai vähentää kustannuksia. Kun on selvitetty miten ko. kysymyksen ratkaiseminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn, voidaan luoda liiketoimintamalli. (Porter ym. 2011, 4.) Vaiheessa 2 tunnistetusta elementeistä tehdään liiketoimintaa. (Porter ym. 2011, 4.) Tässä vaiheessa liiketoimintamallia voidaan jo testata (simuloida). Liiketoimintamallin testaukseen voidaan käyttää esimerkiksi Business Model Canvasta.

Business Model Canvas (BMC) on Yves Pigneurin ja Alex Osterwaldin luoma työväline liiketoimintamallien suunnitteluun ja visualisointiin. Liiketoiminnan kannalta oleelliset osat alueet kootaan yhteensä yhdeksään lokeroon:

1. Arvolupaus
2. Asiakasryhmät
3. Asiakassuhde
4. Jakelu
5. Ydinresurssit
6. Ydintoiminnot
7. Kumppanuudet
8. Kulurakenne
9. Tulovirta

Business Model Canvas sopii hyvin liiketoiminnan uusien muotojen suunnittelun lisäksi sidosryhmille suunnattuun viestintään. (Ojasalo ym. 2014, 79.)

Vaihe 3 mittariston luomisessa on seuranta. Tunnuslukujen ja mittarien avulla seurataan projektiin asetettuja panoksia ja toimintoja, tuloksia, tuottoja ja kuluja suhteessa toisiinsa. (Porter ym. 2011, 4.) Vaiheessa 4 todennetaan linkki yrityksen tuloksen ja sosiaalisen hyödyn välillä, jotta voidaan osoittaa toiminnan tuottaneen hyötyä suhteessa panostukseen. Näistä neljästä vaiheesta syntyy linkki, jonka tuottaman tiedon ja opin avulla voidaan löytää edelleen uusia tai parempia arvon tuoton kanavia ja kehittää yhteisen arvon tuottamisen strategiaa ja sen implementointia. (Porter ym. 2011, 4–5.) (Kuva 5)



Kuva 5. Mittariston kehittäminen yhteisen arvon mittaamiseen

4 Yritysesimerkit yhteisen arvon tuottamisesta

4.1 Menetelmän kuvaus

Tutkimusmenetelminä on käytetty dokumenttianalyysiä ja benchmarkingia. Tutkimuksen kohteena oleva aineisto on internetissä vapaaehtoisesti julkaistavaa tietoa: yritysvas-tuuraportit ja kuluttajille suunnatut internetsivut. Dokumenttianalyysin avulla yritysvas-tuuraporteista ja muusta yritysten internetsivuilta saatavilta olevasta aineistosta on tehty päätelmiä siitä, tuotetaanko yrityksissä yhteistä arvoa ja jos tuotetaan, niin mitkä ovat yh-teisen arvon tuottamisen keinot. Sisällönanalyysin avulla aineistosta on tehty tiiviimpi, hel-pommin luettava muoto kunkin yrityksen yhteisen arvon tuoton kannalta oleellisista asiois-ta. Tieto on kerätty myös kuviksi, joiden avulla yritysten keskinäinen vertailu helpottuu. (Ojasalo ym. 2014, 43). Dokumenttianalyysin lisänä on käytetty benchmarkingia, jossa verrataan kehittämisen kohdetta muihin kohteisiin, esimerkiksi johonkin toimintaan liitty-vien parhaiden käytäntöjen löytämiseksi. Benchmarking sopii hyvin yritysten raporttien ja nettisivuilla julkaistavien tietojen keskinäiseen vertailuun parhaiden käytäntöjen löytä-miseksi (Ojasalo ym. 2014, 43–44).

Opinnäytetyötä varten etsittiin yhteisen arvon tuottamiseen liittyviä ominaispiirteitä 3 yri-tyksen vastuullisuusraporteista ja nettisivuilta ja verrattiin niitä Fazerin vastaaviin tietoihin. Tarkoituksena oli selvittää tuotetaanko yhteistä arvoa tarkastelun kohteena olevissa yri-tyksissä ja missä muodossa. Benchmarkkauksen avulla aineistosta löydettyä tietoa yritys-ten tavoista ja keinoista luoda yhteistä arvoa dokumentoidaan tähän työhön, jotta tietoja voidaan käyttää soveltuvin osin hyväksi liiketoiminnan kehittämisessä ja yritysten vertai-lemiseksi keskenään.

Benchmarkkausta varten valittiin 3 yritystä:

- 1) Vaasan konserni
- 2) Myllyn Paras konserni
- 3) Orkla Confectionary&Snacks

Yritykset valittiin siksi, että ne kilpailevat Fazerin kanssa joko osittain tai kokonaan samoil-la tuotteilla (leivonnaiset, makeiset). Lisäksi sekä Vaasanilla, että Orklalla on tuotantoa samoilla alueilla Fazerin kanssa pohjoismaissa ja Baltiassa.

4.2 Oy Karl Fazer Ab

Fazer konserni raportoi yritys vastuustaan vuosittain tilinpäätösraportin lisäksi julkaistavalla erillisellä raportilla joka mukailee GRI- ohjeistoa.



Kuva 6. Fazerin strategisen yritys vastuun alueet. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 8.)

Fazerin vastuullisuusstrategian osa-alueiden tärkeimmiksi tavoitteiksi mainitaan ympäristövaikutusten vähentäminen, energian ja raaka-aineiden tehokas käyttö, henkilöstön tasa-vertainen ja kunnioittava kohtelu, arvon tuottaminen osakkeenomistajille ja yhteiskunnalle ja hyvinvointia lisäävien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen (Oy Karl Fazer Ab 2015, 4). (Kuva 6.) Fazerin yritys vastuu on osittain integroituna yhtiön liiketoimintastrategiaan ja yhtiössä katsotaan tämän linkin tuovan laajentumisen ja kasvun mahdollisuuksia tulevaisuudessa (Oy Karl Fazer Ab 2015, 4). Fazerin yritys vastuuraportissa vuodelta 2014 sivul-

la 5 on maininta, että yhtiö tuottaa yhteistä arvoa yhteiskunnalle (Oy Karl Fazer Ab 2015, 5).

Fazerin kertoo raportissaan että jokaiselle strategisen yritysvastuun osa-alueelle on omat tavoitteensa ja mittarinsa, joiden seuranta on jatkuvaa (Karl Fazer Ab 2015, 6). Raportissa julkaistaan kuitenkin vain strategisten osa-alueiden kannalta olennaisimmat mittarit, kuten energian ja veden käyttö, syntyvän, kierrätettävän ja kaatopaikalle päätyvän jätteen määrä, tapahtuneiden onnettomuuksien määrä ja liiketoiminnan tuotto ja siitä maksetut verot (Oy Karl Fazer Ab 2015, 34.) Kuva 6.

Fazer kertoo seuraavansa megatrendejä ja niiden kautta tulevia kuluttajien käyttäytymisen muutoksia pyrkien paremman arvon tuottamiseen yhteiskunnalle lisäämällä toimitus- ja tuotantoketjun läpinäkyvyyttä (tunnistetaan riskit ja niiden vaikutus), lisäämällä ihmisten jokapäiväistä hyvinvointia oikeanlaisilla tuotteilla ja käyttämällä luonnonvaroja kestävästi. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 7) Yritysvastuu osana yhtiön maineen hallintaa on selvästi tunnistettu.

Ravitseminen ja terveys:

Fazerin terveyttä ja hyvinvointia lisäävistä toimenpiteistä raportissa mainitaan annoskojen pienentäminen Fazerin ravintoloissa. Tällä on kerrannaisvaikutuksia, kuten annoskohtaisen kokonaiskalorimäärän ja sokerimäärän pieneneminen. Ylipaino on tunnistettu yhteiskunnalliseksi ongelmaksi, johon Fazer pyrkii tällä tavoin vaikuttamaan. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 14.) Kuva 6.

Sosiaalinen vastuu:

Henkilöstön hyvinvoinnin osalta Fazer keskittyy onnettomuuksien vähentämiseen yksiköissä ja työpisteissä, tavoitteena 0 onnettomuutta (Oy Karl Fazer Ab 2015, 17). Vuonna 2014 aloitettu People Matter- ohjelma pyrkii lisäämään työntekijöiden hyvinvointia, mutta sen toimenpiteistä ei raportoida yksityiskohtaisemmin. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 18.) Fazer perusti vuonna 2007 Biébyn kylään Norsunluurannikolle koulun. Koulun vaikutuksista yhteisön kehittymiseen ei raportoida.

Vastuullinen hankinta:

Hankintaketjussa Fazer sitouttaa toimittajansa Fazerin eettisiin periaatteisiin sopimuksella. Raaka-aineiden tuottaminen vastuullisesti on osa hankintaketjun periaatteita. Esimerkkinä

tavoite, jonka mukaan vuoteen 2017 mennessä kaikki Fazerin käyttämä kaakao on tuotettu vastuullisesti. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 22.) Fazerilla on tuoteturvallisuuden ja vastuullisuuden edesauttamiseksi käytössään sertifikaatteja, mutta osana strategista yritysvastuuta Fazer aikoo katsoa laajemmin toimintansa vaikutuksia ympäristölle ja yhteisölle toimipaikoillaan (Oy Karl Fazer Ab 2015, 23). Fazerin käyttämä vehnä on 100 % suomalaista. Fazer on perustajajäsen Pro Ruis- yhdistyksessä, jonka tavoitteena on edesauttaa kotimaisen rukiin saatavuutta parantamalla viljelyolosuhteita ja sen imagoa viljelijöiden ja kuluttajien mielessä. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 23.) Raportissa ei käy ilmi käytetäänkö muissa maissa olevassa tuotannossa paikallisia raaka-aineita. Kuva 6.

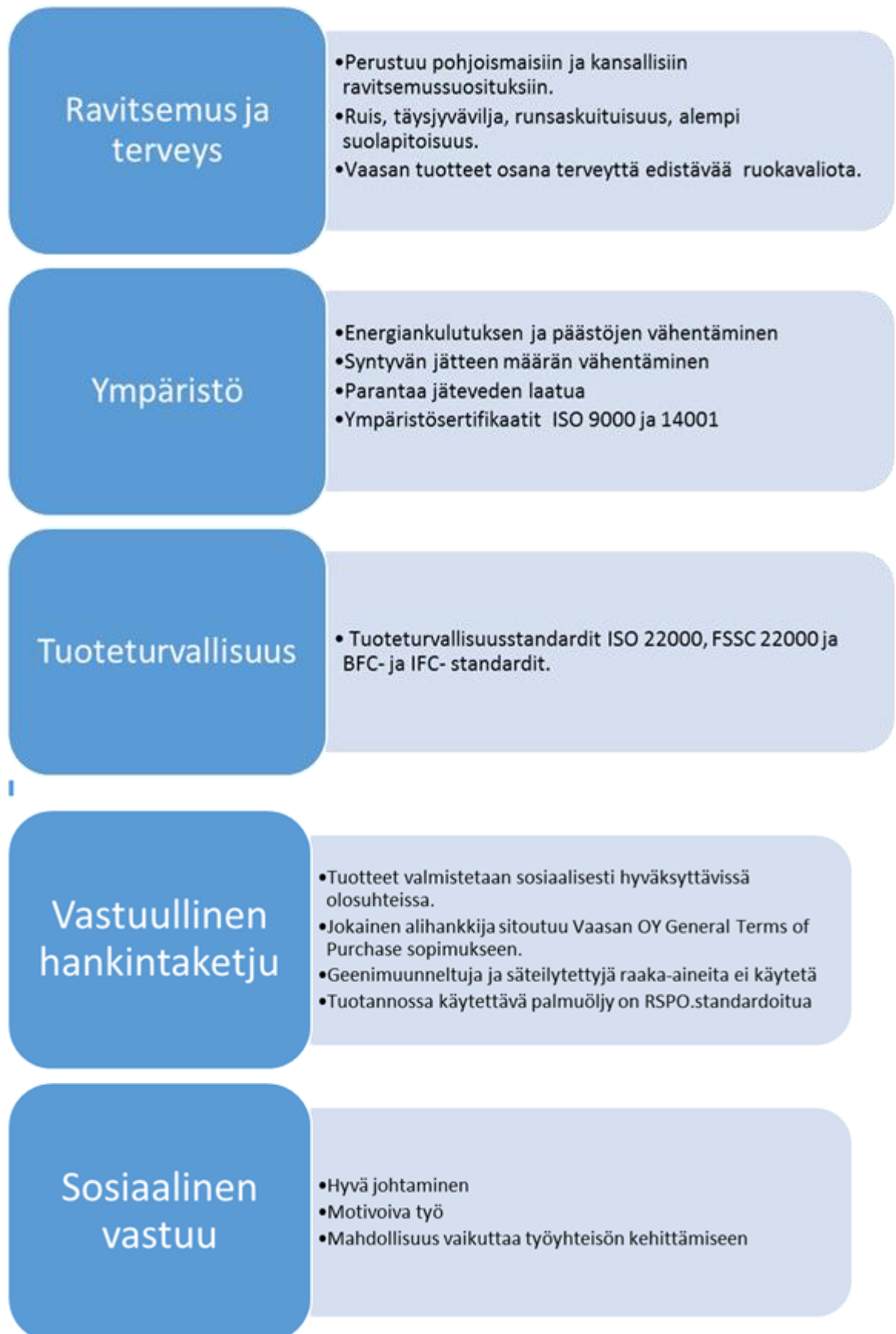
Ympäristö:

Ympäristönsuojelun strategian tärkeimmät painopisteet ovat ilmastonmuutos, jätteen syntyminen, rehevöityminen ja biodiversiteetti (Oy Karl Fazer Ab 2015, 26). Energiatehokkuus on Fazerin merkittävin yksittäinen osa-alue koskien ympäristöä. Energiastrategian tavoitteena on vähentää energian kokonaiskulutus 20 % vuoteen 2020 mennessä. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 26.) Ruokajätteen määrän vähentämiseksi Fazer käyttää tiedottamista ravintoloissaan (annos-koko) ja tuotantoa pyritään tehostamaan niin, että elintarvikkeeksi kelpaavasta raaka-aineesta syntyisi jätettä mahdollisimman vähän. Myös vedenkulutusta vähennetään. (Oy Karl Fazer Ab 2015, 27.) Fazer on käynnistänyt kolmevuotisen ohjelman WWF Suomen osaston kanssa biodiversiteetin suojelemiseksi (Oy Karl Fazer Ab 2015, 28). Tämä on yhteisen arvon tuottamisen mallin mukainen yhteistyökuvio voittoa tavoittelemattoman organisaation kanssa. Toivottavaa on, että yhteistyön tuloksia mitataan ja niistä raportoidaan ohjelman kuluessa. Kuva 6.

4.3 Vaasan konserni

Vaasan yhdistyi vuoden 2015 alussa ruotsalaisen Lantmännenin kanssa. Vaasanilla on leipomoliiketoimintaa Suomessa ja Baltian maissa. Lantmännen on maanviljelijöiden omistama osuuskunta, jonka liiketoiminnan osa-alueita ovat maatalous, koneet, bioenergia ja elintarvikkeet. (Vaasan Oy 2015c.) Kaupasta johtuen Vaasan ei ole julkaissut vuoden 2014 vuosiraporttiaan. Vaasan kertoo vastuullisuusohjelmistaan nettisivuillaan. Lantmännen raportoi omasta vastuullisuudestaan vuonna 2014 ensimmäistä kertaa GRI-standardien mukaisesti G4- ohjeiston perustason mukaisesti, joten oletettavasti Vaasan vastuullisuustoiminnoista osana Lantmännen osuuskuntaa raportoidaan G4- ohjeiston mukaisesti tulevaisuudessa. (Lantmännen 2014.)

Vaasanin kertoman mukaan sen vastuullisuusstrategian osa-alueita ovat ravitsemus ja terveys, ympäristö, tuoteturvallisuus, vastuullinen hankintaketju ja sosiaalinen vastuu. Kuva 7.



Kuva 7. Vaasanin vastuullisuusstrategian osa-alueet

Ravitsemus ja terveys:

Vaasan konsernin ravitsemus ja terveys- ohjelman toimenpiteitä ovat tutkimus ja tuotekehitys, joka tarkoittaa reseptiikkaa. Tuotekehityksen apuna käytetään myös suomalaisia ravitsemussuosituksia. Ohjelman tavoitteita on lisätä rukiin ja täysjyväviljan käyttöä ruokavaliassa ja vähentää suolan käyttöä. (Vaasan Oy 2015a.) Kuva 7.

Ympäristö:

Vaasan energian kulutus väheni vuonna 2014 4 %. Syntyvän jätteen määrää vähennetään huomioimalla tuotteiden vaihtoajat, tuotantolaitteiston toimivuus ja kouluttamalla henkilökuntaa. Tuotannosta syntyvä orgaaninen jäte toimitetaan biopolttoaineen raaka-aineeksi ja eläinten ruuaksi. (Vaasan Oy 2015f.) Vaasan on vähentänyt jäteveden määrää ja parantunut sen laatua koulutuksella, pesuohjelmien uudistamisella, raaka-aine valinnoilla ja vähentämällä tuotevaihtoista johtuvia pesu-ja. Vedenkulutus vähentyi vuonna 2014 22 % tuotantomäärän suhteutettuna vuodesta 2013 ja syntyvän jäteveden määrä väheni 21 %.(Vaasan Oy 2015f.) Kaatopaikkajätteen raportoidaan vähentyneen tuotantomäärään suhteutettuna yhteensä 42 % vuodesta 2010, vähennys on kaikkien tuotantoyksiköiden yhteenlasketusta syntyvän kaatopaikkajätteen määrästä (Vaasan Oy 2015f). Kuva 7.

Tuoteturvallisuus ja vastuullinen hankintaketju:

Vaasan OY:n tuoteturvallisuus perustuu standardeihin (ISO 22000, FSSC 2200, BFC ja IFC) eikä se käytä geenimuunneltuja raaka-aineita tuotteiden valmistuksessa. Hankintaketjussa jokainen alihankkija sitoutuu Vaasan Oy: General Terms of Purchase – sopimukseen, jolla pyritään varmistamaan että raaka-aineet on tuotettu sosiaalisesti hyväksytyissä olosuhteissa. Vaasan Oy:n käyttämä palmuöljy on RSPO sertifioitua. (Vaasan Oy 2015d, e.) Kuva 7.

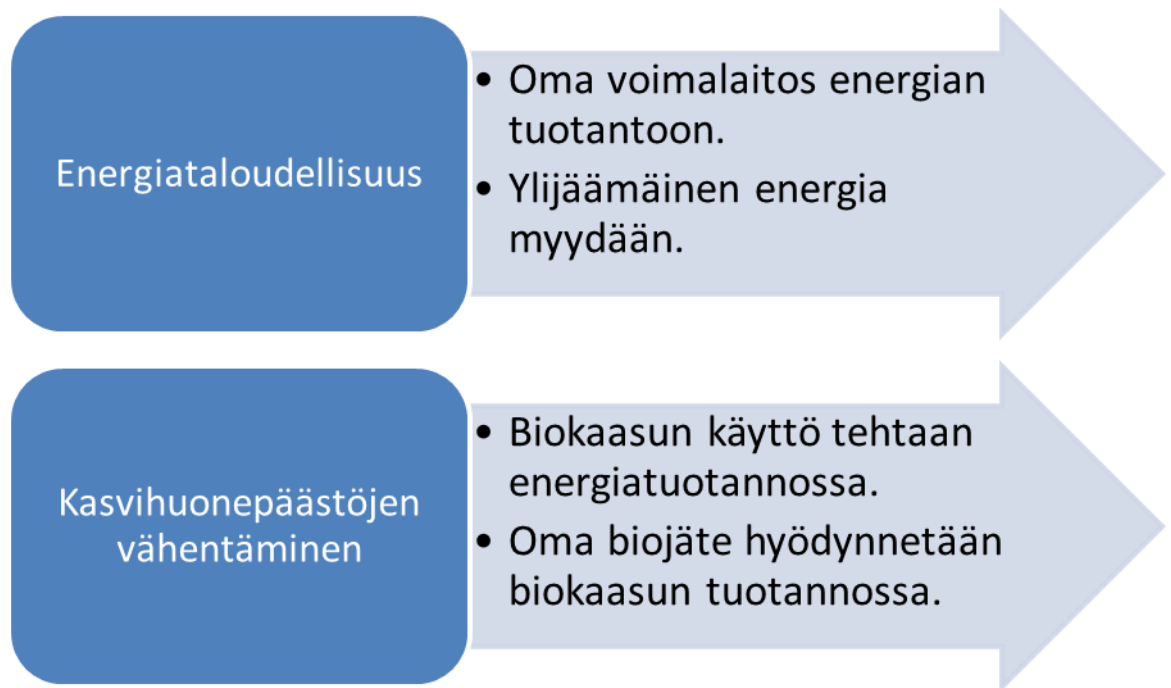
Sosiaalinen vastuu:

Vaasan konsernin sosiaalisen vastuun toiminta keskittyy työhyvinvoinnin lisäämiseen ja tasa-arvoisen kohtelun varmistamiseen työpaikalla (Vaasan Oy 2015b). Sosiaalisesta vastuullisuuden edistämisen toimenpiteitä ovat mm. tasa-arvoiseen kohteluun opastaminen osana perehdytystä, palautteen kerääminen työyhteisöstä kyselyiden avulla, kehitys-

keskustelut ja yritysneuvoston perustaminen. (Vaasan Oy 2015b). Henkilöstön kehittymistä tuetaan organisaation kaikilla portailla, joskin panostus on johtamisessa ja esimiestyökentelyssä (Vaasan Oy 2015b). Kuva 7.

4.4 Myllyn Paras konserni

Myllyn Paras Konsernin yhteisen arvon tuottaminen perustuu yrityksestä julkisesti saatavilla olevien tietojen mukaan (yrityksen internetsivut) energiataloudellisuuteen ja kasvihuonepäästöjen vähentämiseen.



Kuva 8. Myllyn Paras energia- ja ympäristötehokkuus

Vuodesta 2007 Myllyn Parhaalla on ollut Hyvinkäällä oma bioenergiaa hyödyntävä voimalaitos, jossa hiutaletuotannosta syntyvää kauran kuoriainesta käytetään energian tuotantoon. Tuotannosta syntyy prosessihöyryä, kuumaa vettä, lisäksi tuotetulla energialla lämmitetään kiinteistöä. (Myllyn Paras 2015a.) Ylijäävä energia myydään Hyvinkään Lämpövoima Oy:lle. Myydyn ylijäämäenergian määrät ovat vaihdelleet 2,9 ja 5,2 KWh välillä. (Nieminen 2013.) 2015 Myllyn Paras Pakasteet Oy on saanut tehtaansa kasvihuonekaasupäästönsä nolleen siirtymällä tehtaan energiantuotannossa suomalaisesta elintarviketeollisuuden biojätteestä ja kaupan ruokahävikistä valmistettavaan biokaasuun. Biokaasuun hyödynnetään myös tehtaan oma syntyvä biojäte. (Myllyn Paras 2015b.) Kuva 8.

4.5 Orkla ASA

Orkla ASA:lla on tuotantoa Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Vastuullisuudesta raportoidaan vuosittain vastuullisuusraportilla, joka perustuu osittain G4-raportointi standardeihin. Orklan vastuullisuusstrategian osa-alueita ovat: ravinto ja terveys, ruoan turvallisuus, ympäristö ja vastuullinen hankinta. Vastuullisuusstrategiassa on tunnistettu arvoketjussa olennaiset asiat, joiden kautta yrityksellä on yhteistä arvoa tuottavia vaikutuksia yhteiskunnassa. (Orkla ASA 2015a) Kuva 9.



Kuva 9. Orkla ASA vastuullisuusstrategian osa-alueet

Ravinto ja terveys:

Terveysvaikutuksia haetaan vähentämällä suolan, sokerin, tyydyttyneen rasvan ja lisäaineiden määrää. Vuoteen 2020 mennessä Orklan tavoitteena on:

1. Kehittää tuotteita joissa on vähemmän suolaa, sokeria ja tyydyttyneitä rasvoja.
2. Käynnistää terveellisempiin elämäntapoihin kannustavia konsepteja ja innovaatioita.

3. Auttaa lisäämään kalan kulutusta.
 4. Helpottaa kuluttajia valitsemaan terveellisempiä tuotteita.
 5. Välttää markkinointia lapsille.
 6. Aktivoida kuluttajia terveyttä edistävään toimintaan.
- (Orkla ASA 2015b, 11.)

Tuotekehityksen perustana ovat paikallisuus ja paikalliset makutottumukset. Orklan, samoin kuin Vaasankin, tavoitteena on koko konsernin kattava yhteistyö tuotekehityksen osalta. Orklalla on oman kehitysosasto, jossa tuotekehitystä ja tutkimusta tehdään ravinto-asiiantuntijoiden avulla. Esimerkkinä tuotekehityksestä Orkla antaa raportissaan Stabburet Leverpastei patén, jonka valmistuksessa käytetystä eläinrasvasta osa on korvattu kasvisrasvalla. Vuoteen 2015 tämä vähentää eläinrasvojen käyttöä 80 tonnia. Suolan määrää on vähennetty asteittain, jotta kuluttajat tottuisivat helpommin vähemmän suolattuun tuotteeseen. Orklan hollantilainen yhtiö Sonneveld on sitoutunut vähentämään leivän suolapitoisuutta 1.3%:sta 0,8%:iin. Sonneveld on kehittänyt vuonna 2014 teknologiaa varmistaakseen maun säilymisen suolan määrän vähentymisestä huolimatta. Rasvaa on vähennetty koko yhtiössä vuonna 2014 yhteensä 300 tonnia, suolaa 30 tonnia. Sokerin määrän vähentäminen vastaa määrältään 14 000 vähennystä sokerin kulutuksessa vuosittain. (Orkla ASA 2015b, 11 - 17.)

Orkla Foods Norge aloitti 2014 tutkimusprojektin yhteistyössä Nofiman kanssa tarkoituksena selvittää lasten makukokemuksia, -tottumuksia ja ruokavalintoja. Useat Orklalaiset yhtiöt ovat mukana yhteistyössä Lundin yliopiston projekteissa, joissa kehitetään ruokatuotteita vähentämään riskejä sydän- ja verisuonitautien, ylipainona ja ikään liittyvän diabeteksen riskiä. Gluteiinittomien tuotteiden kehitykseen on panostettu Orklalla ja siinä kategoriassa myynti on kolminkertaistunut. Ylipaino-ongelmaa varten Orklalla on oma brändinsä Nutrilett. (Orkla ASA 2015b, 18.)

Vastuullinen hankinta:

Palmuöljyn käyttö aiotaan lopettaa vuoden 2015 loppuun mennessä. Syynä tähän on pyrkimys vähentää väestön tyydyttyneiden rasvojen saantia Norjalaisten terveystieteiden suositusten mukaiselle tasolle. Palmuöljy korvataan oliivi- ja auringonkukkaöljyllä. (Orkla ASA 2015b, 12 - 14.) Tavoitteen toteutuminen voidaan todentaa vasta kun Orkla julkaisee vuoden 2015 vastuullisuusraporttinsa vuonna 2016. Orklan tavoitteena on siirtyä vuoteen 2020 mennessä kokonaisuudessaan vastuullisesti tuotetun kaakaopavun käyttöön. UTZ- sertifioitu kaakao tuotetaan tiloilla, joiden viljelijät ovat käyneet neljä vuotisen koulutuksen, jossa opetetaan tuottamaan suurempia satoja parempilaatuista kaakaota.

Oletuksena on, että viljelijät saavat näin paremman elintason. (Orkla ASA 2015b, 33.) Raportista ei käy suoraan ilmi saavatko viljelijät paremman elannon kaakaon laadun parantueessa siitä maksettavan hinnan nousun myötä vai satomäärien suurentueessa (hintasuhteessa tuotantomäärään). Usein raaka-aineen saatavuuden parantueessa markkinahinnat laskevat. Raaka-aineena käytettävä kala on kaikki vuoteen 2020 mennessä MSC-/ASC serttifoitua (tavoite). (Orkla ASA 2015b, 34.)

Tuotekehityksestä edelleen esimerkkinä on Orklan päätös ryhtyä valmistamaan Felix-ketsupin pulloja Ruotsissa. Pullojen kuljetuksesta aiheutuneet hiilidioksidipäästöt vähenivät 90%. Pullon muotoilu edesauttaa sisällön käyttämistä entistä paremmin, jolloin ruokajätteen määrä vähenee. (Orkla ASA 2015b, 39.)

Ympäristö:

Polttoaineen kulutusta ja hiilidioksidipäästöjä on vähennetty vaihtamalla Kalevin ja Pöltsamaa Felixin autot hybridautoihin. Polttoaineen kulutus väheni 20%. Orkla omistaa Norjassa vesivoimaloita, joiden tuottama uusiutuvan energian määrä on 2571 GWh vuonna 2014. MTR Foodin Bangaloren tehtaisiin asennetaan aurinkopaneelit. Aurinkoenergialla odotetaan tuotettavan 30 % tehtaan tarvitsemasta energiasta. Hiilidioksidipäästöt tulevat vähenemään 400 tonnia tämän uudistuksen myötä. (Orkla ASA 2015b, 40 - 41.)

4.6 Aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset

Yhteisen arvon tuotto on käsitteenä huonosti tunnettu ja sen mahdollisuuksia ei tunnisteta. Dokumenteista näkyy, että vastuullisuustyö on luonteeltaan suurelta osin reaktiivista, jolloin yhteisen arvon tuotto ei ole vastuullisuuteen liittyvien toimintojen ensisijainen tavoite. Yhteistä arvoa tuotetaan sattumalta esimerkiksi samalla kun pyritään energiatehokkuuteen. Sivulla 6 esitettiin yhteisen arvon tuottamiseksi 3 lähestymistapaa. Läpikäydyn aineiston perusteella yhteistä arvoa tuotetaan tarkastelun kohteina olevista yrityksissä kaikilla 3 tavalla painopisteen ollessa kuitenkin selkeästi arvoketjun tuottavuuden uudelleen määrittelyssä. Jokaisessa yrityksessä arvoketjun tuottavuutta pyritään parantamaan hakemalla energiatehokkuutta ja päästöjen ja syntyvän jätteen määrän vähentämistä. Myllyn Paras konserni, samoin kuin Orkla on onnistunut kehittämään varsinaisen toimialansa ulkopuolista liiketoimintaa myymällä tuottamaansa energiaa kaupalliseen sähköverkkoon. Tämä arvoketjusta alkanut toiminta on versonut arvon tuoton mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolelle klustereihin. Arvoketjun tuottavuuden parantaminen tehdään ympäristönäkökulma edellä.

Sosiaalisen vastuun osa-alueilla yhteistä arvoa tuottavat Fazer, Vaasan ja Orkla. Sen merkitys on kuitenkin selkeästi vähäisempää kuin ympäristönäkökulman kautta saavutuksessa yhteisen arvon tuotossa. Työntekijöiden turvallisuus ja tasa-arvoinen kohtelu nostetaan olennaisina asioina esille. Mittareilla kuvataan työpaikalla tapahtuvia onnettomuuksia ja sukupuolijakaumaa. Mittaamisen kohteena ovat näin ollen vain työturvallisuus ja sukupuoleen liittyvä tasa-arvo.

Hankintaketjuissa käytetään yleisesti hankintasopimuksia, joissa on määriteltä toiminnan eettisyys ja hankittavan raaka-aineen turvallisuus. Turvallisuus liittyy laatuun, jota valvotaan erilaisilla laatustandardeilla ja sertifikaateilla. Luonnonvarojen vastuullinen käyttö on yleinen tapa tuottaa yhteistä arvoa. Vastuullisesti pyydetyn kalan ja vastuullisesti tuotetun palmuöljyn käyttö elintarviketuotannossa ovat jo normaaleja käytäntöjä. Kotimaisten raaka-aineiden käyttö perustuu yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta raaka-aineen tuvalisuuteen. Luonnonvarojen käyttöön liittyviä lukuja myös raportoidaan.

Tuotekehitystä tapahtuu raportoidusti jonkin verran, ravitsemus ja sen merkitys kansanterveydelle on tunnistettu näissä kolmessa yrityksessä, mutta vaikutusten mittaamista ei tapahdu. Tuotekehityksessä käytetään apuna tutkimusta ja kansallisia ravitsemussuosituksia, mutta todelliset innovaatiot puuttuvat. Kyseessä on enemmän tuotteiden viilaaminen vastaamaan paremmin suosituksia.

Kaikki yritykset ovat selvästi tunnistaneet vastuullisen toiminnan olevan tärkeää yrityksen maineelle. Yritysvastuu on integroituna strategiaan, mutta toistaiseksi enemmän imagoon ja maineeseen liittyvänä asiana kuin yhteisen arvon tuottajana. Yhteistä arvoa tuotetaan yleisesti arvoketjun sisällä. Klusterien kehittämistä tapahtuu jonkin verran, lähinnä energiatehokkuuteen liittyen. Uusia markkinoita ei mikään yritys ole tunnistanut yhteisen arvon tuottamiseksi.

5 Pohdinta

Yhteinen arvo on ajatus, jota ei tunneta erityisen hyvin eikä sen mahdollisuuksia näin ollen tunnisteta. Yhteisen arvon tuottamiseksi ei myöskään usein mielletä niitä toimintoja, joissa sitä jo yrityksissä tehdään. Myös yhteisen arvon tuottamiseen liittyy ajatus, että toiminnalla tai tuotteella on arvoa vain jos asiakas niin kokee. Jos kuluttajat tai muut oleelliset arvon yhteisen arvon tuoton kohteena olevat sidosryhmät eivät pidä asiaa tärkeänä, yhteistä arvoa ei synny. Yhteisen arvon tuottamisessa on tärkeää, että sen vaikutuksia mitataan, mutta mittaamisen kannalta oleelliset tiedot ovat usein vaikeasti kerättävissä. Olennaisten asioiden löytäminen ja niiden vaikutusten realisointi luvuiksi raporteissa tuo näkyville tuotavuuden kasvun mahdollisuudet liiketoiminnalle. Tarkastelluista yrityksistä vain Oy Karl Fazer Ab on nimennyt yhteisen arvon tuottamisen osaksi vastuullisuusstrategiaansa. Muissa yrityksissä vastuullisuustyö on luonteeltaan pikemminkin reaktiivista kuin strategista. Reaktiivisuus tarkoittaa tässä sitä, että yritykset reagoivat sidosryhmiltä ja yhteiskunnalta tulevaan paineeseen muuttamalla toimintaansa vastuullisempaan suuntaan kun tarvetta ilmenee, mutta vastuullisuus ei ole osana strategiaa eikä proaktiivista.

Opinnäytetyössä tarkastelluissa yrityksissä yhteisen arvon tuoton lähteet on löydetty lähinnä arvoketjusta, mutta arvoketjun tarkastelu on alkutekijöissään. Yhteisen arvon tuottamiseksi arvoketjun yksityiskohtainen, huolellinen analysointi auttaa löytämään kaikki ne kohdat, jossa liiketoimintaa pystytään kehittämään yhteisen arvon tuottamisen suuntaan. Samalla todennäköisesti arvoketjun tehokkuus yrityksen sisäisten toimintojen osalta paranee, koska aina löytyy toimintoja, jotka voidaan tehdä eri tavalla. Arvoketjusta löydettyistä tuotannontekijöistä energia ja luonnonvarat ovat jo kaikissa yrityksissä kehityksen kohteena, sen sijaan organisaatioiden kehittäminen ja henkilöstöön sidottu potentiaali jää hyödyntämättä. Kuvaavaa on, että yrityksen internetsivuilla kerrotaan henkilöstöä koulutettavan, mutta lähempi tarkastelu osoittaa että sillä tarkoitetaan esimiesten ja johdon koulutamista. Tehokkaammalla johtamisella haetaan tehokkuutta työhön, kuitenkin suorittavassa työssä oleva henkilöstö on todennäköisesti oman työnsä asiantuntijoita. Heidän avulleen tapahtuva tuotantotapojen kehittäminen parantaisi todennäköisesti tehokkuutta, työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. Hyvä johtamistapa luo olosuhteet teknologian (tieto siitä miten asiat tehdään) kehittymiselle ja innovaatioille, joita syntyy tuotantolinjan ääressä. Taloustieteessä tunnistettu tosiasia on, että teknologian kehittyminen on ainoa todellisen kasvun lähde. Hyvän johtamisen pitäisikin luoda yritykseen keskusteleva kulttuuri ja näin olosuhteet, jossa yhteisen arvon tuottamiseen johtavia innovaatioita voi syntyä.

Henkilöstöön panostaminen on yrityksen investoinneista kannattavimpia pitkällä tähtäimellä. Yritykset teettävät työtyytyväisyyskyselyjä ja tuloksista raportoidaan, mutta kyselyn tekeminen itsessään ei ole henkilöstön hyvinvointia lisäävä teko. Räikeimmät esimerkit työelämästä ovat kyselyistä, joissa kysymykset on muotoiltu niin että saadaan halutunlainen vastaus. Henkilökunnalle suunnatut ohjelmat (liikunta, painonhallinta, tupakoinnin lopettaminen jne.) ja yhtiön kustantama, henkilöstön itse järjestämään virkistystoimintaan investoiminen tuo mukanaan selvää kilpailuetua kustannustehokkuuden muodossa sairauspoissaolojen vähentyessä (lyhyen tähtäimen vaikutukset) ja työurien pidentyessä (pitkän tähtäimen vaikutukset). Yhteisen arvon näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntyessä heidän henkilökohtaisen elämänsä laatu paranee, toisin sanoen työpaikalle tehdyillä toimenpiteillä on positiivisia kerrannaisvaikutuksia työntekijöiden siviilielämään.

Henkilöstön pysyvyys vähentää rekrytointiin, perehdytykseen ja koulutukseen liittyviä kuluja työuran alkupäästä. Toimenpiteiden vaikutus pitää analysoida, jotta korrelaatiot löydetään ja ne pitää arvottaa (kustannus-hyöty-ajattelu) selkeinä lukuina, esim: yksinkertainen yhtälö $T=Y-X$, jossa T = tuotto, vuonna 2015 henkilöstöön panostamisen kustannus = X , ja henkilöstökulut = Y .

Seuranta pitää olla systemaattista ja monipuolista, jotta kaikki informaatio saadaan kerättyä. Toiminnasta ja sen vaikutuksista tulee raportoida, jolloin mielikuvat vastuullisesti toimivasta yhtiöstä siirtyy kattamaan myös ihmisiä materian sijaan. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutuneempi muuhun strategisen vastuullisuuden ajatteluun, mikä lisää yrityksen innovointikykyä ja avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi edelleen. Suomalaisen työn kulttuurissa henkilöstöön panostamisen avulla luotu yhteinen, jaettu arvo luo kestäväää liiketoimintaa, jossa ihmisten ja luonnon hyvinvointi on sekä liiketoiminnan edellytys, että seuraus. Suorittavan henkilöstön ottaminen mukaan työpaikan kehittämiseen monipuolisesti tuo todennäköisesti jopa suuremman pitkän tähtäimen arvon kuin edellisessä kappaleessa mainitut muut toimenpiteet. Oppivan organisaation syntymisen edellytyksenä on avointa keskustelua suosiva ilmapiiri ja yrityskulttuuri, jossa sisäisen toimintaympäristön sidosryhmien merkitys on tunnustettu ja sidosryhmät on integroitu näkyvästi osaksi toimintaa ja yrityksen kehittämistyötä.

Toiminnan voi olla paikallista (yksikkökohtaista) aluksi, sen jälkeen toimintaa voidaan viedä vähitellen konsernin tasolle. Yksi yksikkö voisi toimia pilottina, jossa henkilökunta otetaan vahvasti mukaan kehitystyöhön, toteutukseen, toiminnan arviointiin ja edelleen kehittämiseen. Hyväksi havaitut toiminnot on pilottihankkeiden jälkeen helppo viedä muihin yksiköihin, missä henkilöstö muokkaa toiminnan projektien kautta yksikköön sopivaksi.

Yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta suomalaiselle yritykselle on oleellista laittaa organisaation sisällä arvoketjun paikallisiin toimintoihin liittyvät osat yksityiskohtaisen tarkailun alle, jotta mahdollisuudet yhteisen arvon tuottamiselle löydetään, vasta sen jälkeen katsotaan laajemmalle. Tätä näkökulmaa tukee se, että yhteisen arvon tuottaminen on uusi ja vieras ajatus, joten sitä kannattaa aluksi harjoitella pienemmässä mitta-kaavassa.

Yritysvastuusta viestimisen tulisi olla vastuullista siten, että se läpinäkyvää ja vertailukelpoista sekä yrityksen omiin raportteihin että muihin yrityksiin. Viherpesu ja pr paistaa läpi viestinnästä jos oleellisiksi mainittuja asioita ei löydy yrityksen raporteista tai niitä ei mitata, tai kerronta on ympäröivää. Yritysvastuuraporttien vertailu keskenään on työlästä yhtenäisen raportointimallin puuttuessa. Jos sidosryhmien kannalta olennaisista asioista kerrotaan vain internetsivuilla varsinaisten raporttien sijaan, se kertoo että liiketoiminnan ja sidosryhmien intressit ovat erilaiset. Sidosryhmien kannalta oleellinen tieto on usein hankalasti löydettävissä, vastuullisuusasiat ovat usein muutaman linkin päässä etusivulta ja usein jonkin muun otsikoin kuin ”yritysvastuu” tai ”vastuullisuus” alla. Lukijalla pitää olla motivaatiota lähteä etsimään raportteja muun sisällön joukosta. Raportteja ja sisältöä tuotetaan eriaikaisesti, se vaikeuttaa raporttien vertaamista keskenään jos toisesta yrityksestä annettava tieto on vuoden vanhempaa kuin vertailukohteena olevan.

Raportointikäytäntö tulee yhdenmukaistaa, GRI- standardin mukainen raportointi voi auttaa tässä. Ohjeisto on kattava ja sen avulla raportointia voidaan yrityksissä kehittää, kaikkea tietoa ei tarvitse olla käytettävissä kun raportointi aloitetaan. GRI-standardien avulla löydetään organisaation sisäisiä kehityskohteita, jolloin ohjeisto toimii myös sisäisenä laadunkehittämisjärjestelmänä. Raportoinnin kehittyessä se toimii tiekarttana, jonka avulla tunnistetaan jopa uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Standardoitu raportointi kertoo yritysvastuun laajuudesta ja sen todellisista vaikutuksista, myös negatiivisista. Näin pystytään seuraamaan toiminnan kehittymistä ja vertailemaan yrityksiä keskenään. Mikäli kaikki sidosryhmille tuotettu informaatio raporttien tai muun sisällön muodossa on vain positiivista, on syytä olettaa että asioista kerrotaan vain toinen puoli. Vesilasi puoliksi täynnä on hieno ajatus, kunhan joku kertoo myös mikä on veden laatu ja aiotaanko lasi täyttää tulevaisuudessa, kenen kustannuksella, vai loppuuko vesi kokonaan?

5.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi kiinnostuksen heräämisellä aiheeseen keväällä 2014 vastuullisen liiketoiminnan kurssilla, jonka jälkeen valitsin suuntaumisvaihtoehdoksi vastuullisen liiketoiminnan. Suuntautumisopintojen aikana helmikuussa 2015 käsiteltiin Porterin ismiä

Creating Shared Value ja aihe vakuutti minut. Kysyin heti Pasi Tuomiselta onko aiheesta tehty ennen opinnäytetyötä ja pyysin häntä ohjaamaan työni.

Tietopohjan keräämisen ja kirjoittamisen aloitin suuntaumisopintojen aikana kevättalvella ja keväällä 2015. Jo suuntaumisopintojen aikana olin siellä annettujen tehtävien tiimoilta ollut jo yhteydessä Oy Karl Fazer Ab:en, josta annettiin lupa käyttää Fazeria yritysesimerkkinä. Samalla sovimme, että tulen tekemään haastattelun syventääkseni näkemystä yhteisen arvon tuottamisesta. Haastattelua varten laadin kysymykset, jotka lähetin etukäteen. Haastattelu tehtiin 16.6.2015 ja litterointi 17.6.2015. Sovimme että haastattelua ei käytetä lähteenä, vaan sen funktio on laajentaa omaa näkökulmaani, jotta voin helpommin analysoida aihetta muista lähteistä.

Elokuussa 2015 lähetin tietopohjan ensimmäiseen tarkastelun ohjaajalle. Syyskuussa 2015 kävin opinnäytetyöseminaarin intensiivitoteutuksena. Seminaariin liittyvät opinnäytetyön seurannat suoritin 2 viikon aikana syys-lokakuun vaihteessa. Tekstinohjaus alkoi lokakuussa ja suoritettiin hyväksytysti 15.10. Opponointi ja oman opinnäytetyön esitys olivat marraskuun alussa.

Opinnäytetyön tekemiseen kannattaa varata riittävästi aikaa, itselläni sitä oli runsaasti, mutta lähenevä opinto-oikeuden loppuminen stressasi silti prosessin lopussa, vaikka tiesinkin ajan riittävän. Työstin opinnäytetyötä aamupäivisin ja arvioin siihen käytetyn ajan olevan noin 400 tuntia.

5.2 Oma oppiminen opinnäytetyöprosessin aikana

Aloitin tietopohjan kirjoittamisen innokkaasti, mutta väärään raporttipohjaan ja ilman että käytin raportointiohjeita apuna. Sen vuoksi tekstin muotoiluun tuhlautui huomattavasti aikaa. Muutaman opinnäytetyön lukeminen olisi auttanut luomaan käsitystä minkä näköisestä lopputulemasta on kyse. Jos aloittaisin prosessin uudestaan, lukisin pari työtä ensin ja aloittaisin kirjoittamisen heti raportointiohjeiden mukaan.

Haastattelun tekeminen oli hyvä idea ja sitä olisi kannattanut hyödyntää enemmän tekemällä vaikka vain yksi haastattelu lisää. Yritin saada myös toisen haastattelun Pauligilta, mutta siellä ei oltu innostuneita, todettiinpa vain että Pauligilla yritysvastuuta ei ajatella yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta. Tämä lyhyt kommentti toki toi jo oman perspektiivinsä asiaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut katsomaan liiketoimintaa yritys vastuun näkökulmasta ja tunnistamaan osa-alueita, joissa liiketoimintaa voidaan kehittää strategisen yritys vastuun suuntaan. Ymmärrän mitä yhteisellä arvolla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan tuottaa liiketoiminnan avulla. Yksittäisistä asioista mainitsen kasvaneen kriittisyyden sidosryhmäviestintää kohtaan. Tunnistan, että olennaisista asioista raportoidaan virallisissa raporteissa ja liiketoiminnan kannalta olennaiset asiat ovat hyvin usein eri asioita, kuin mitä kuluttajille viestitään yrityksen internetsivujen kautta. On tärkeää, että kuluttajille viestitään kuluttajan yhteiskunnan kannalta olennaisia asioita niissä kanavissa, jotka ovat kaikkien ulottuvilla.

Olen oppinut aikatauluttamaan omaa työskentelyäni työntehon maksimoimiseksi, mutta samalla opin, että omien voimien mitoittaminen oikein on ensiarvoisen tärkeää, jotta ne riittävät loppuun asti. Oli hyvin lähellä, etten kuluttanut voimiani loppuun intensiivisellä työtahdilla. Resurssitehokkuus on resurssien jakamista niin, että ne riittävät pidemmälle ja palautuvat nopeammin sen sijaan, että kaikki resurssit käytetään loppuun heti. Samalla työn laatu paranee kun voimat riittävät sen objektiivisen tarkasteluun, eikä rakentavaa palautetta tarvitse ottaa henkilökohtaisena kritiikkinä voimien pikku hiljaa loppuessa. Energia jakautuu tasaisemmin työskentelyn ja vapaa-ajan välille ja kummastakin saatava teho ja ilo paranevat, syntyy yhteistä arvoa.

Olen oppinut katsomaan asioita useasta eri näkökulmasta ja havaitsemaan sitä kautta asioissa uusia puolia, mutta myös näkemään kytköksiä erilaisilta näyttävien asioiden välillä. Ympäristössä vaikuttaa oma toimintamme, se että opimme olemaan oma itsemme osana elämän arvoketjua.

Lähteet

Brabeck-Letmathe, P. 23.5.2013. CEO. Executive Leadership's Pivotal Role in Shared Value. Keskustelu. Boston. Katsottavissa: <http://www.sharedvalue.org/video-portfolio-shared-value-leadership-summit#>. Katsottu: 8.2.2015.

Global Reporting Initiative 2015. G4 reporting principles and standard disclosures. Luetta-
vissa: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>. Luettu: 27.3.2015.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro. Helsinki.

Husted, B.W., Allen, D.B. & Knock, N. 2015. Value creation through social strategy. Business & Society 54(2), 147-186. Luettu 11.11.2015.

Juutinen, S. & Steiner, M. 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Oy Karl Fazer Ab 2014. Annual review 2014. Luettavissa:
<http://www.fazergroup.com/about-us/annual-review/>. Luettu: 13.4.2015.

Lampikoski, T. & Sippo, J. 2013. Vihreä aalto. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Lantmännen 2014. Sustainability Report. Luettavissa: <http://lantmannen.se/en/Start/Our-Responsibility1/Sustainability-Report/>. Luettu: 2.8.2015.

Linnanen, L. 2015. Energia kytkeytyy kaikkeen. Teoksessa Halme, M., Hukkinen, J., Korppi-Tommola, J., Linnanen, L., Liski, M., Lovio, R., Lund, P., Luukkanen, J., Partanen, J., Wilenius, M. & Nokso-Koivisto, O. Maamme energia. Into Kustannus. Helsinki.

Liski, M. 2015. Sähkön hinta nolla – onko se mahdollista ja mitä se merkitsee? Teoksessa Halme, M., Hukkinen, J., Korppi-Tommola, J., Linnanen, L., Liski, M., Lovio, R., Lund, P., Luukkanen, J., Partanen, J. & Wilenius, M. Nokso-Koivisto, O. Maamme energia. Into Kustannus. Helsinki.

Michellini, L. & Fiorentino, D. New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* vol 4, 2012 pp. 561-577. Luettavissa:

<http://dx.doi.org/10.1108/17471111211272129> Luettu 23.4.2015.

Myllyn Paras 2015a. Ympäristö. Luettavissa:

<http://www.myllynparas.fi/suomi/yritysinfo/ymparisto/>. Luettu: 30.7.2015.

Myllyn Paras 2015b. Myllyn Paras jatkaa arvostettua vastuullisuustyötään siirtymällä bio-kaasuun. Luettavissa: <http://www.myllynparas.fi/suomi/yritysinfo/tiedotteet/yritystiedotteet/-/tiedotteet/612/myllyn+paras+jatkaa+arvostettua+vastuullisuustyotaan+siirtymalla+biokaa+suun/>. Luettu: 30.7.2015.

Nieminen, M. 2013. Hyvinkääläisyriyten energiatehokkuuspalkinto 2013. Luettavissa:

http://www.myllynparas.fi/files/attachments/yritysinfo/hyvinkaalaisyriyten_energiatehokkuuspalkinto_2013.pdf. Luettu: 30.7.2015.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehitystyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki

Orkla ASA 2015a. Sustainability. Luettavissa: <http://www.orkla.com/Sustainability>. Luettu: 8.10.2015.

Orkla ASA 2015b. Sustainability report 2014. Luettavissa:

<http://www.orkla.com/content/download/97460/18793477/version/3/file/Orkla+Sustainability+Report+2014.pdf>. Luettu: 8.10.2015.

Plough, A. L. (2015). Building a culture of health: a critical role for public health services and systems research. *American journal of public health*. 105(S2), S150-S152.

Pohjola, M. 2015 Taloustieteen oppikirja. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Porter, M. 2004. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. First Free Press Export Edition. New York.

Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. 2011. Measuring shared value. FSG. Luettavissa: <http://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>. Luettu: 7.2.2015.

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating shared value. Harvard business re-view Jan-Feb pp. 62-77. Luettavissa: <http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value>
Luettu 8.2.2015.

Vaasan Oy 2015a. Ravitsemus ja terveys -ohjelma. Luettavissa:
<http://www.vaasan.fi/vaasan-oy/yritysvastuu/yritysvastuu-alasivu/>. Luettu: 31.7.2015.

Vaasan Oy 2015b. Sosiaalinen vastuu. Luettavissa: <http://www.vaasan.fi/vaasan-oy/yritysvastuu/vaasan-sosiaalinen-vastuu/>. Luettu: 31.7.2015.

Vaasan Oy 2015c. Suomalaisen leipomokonsernin Vaasanin myynti Lantmännen-konsernille toteutui. Luettavissa: <http://www.vaasan.fi/uutiset/suomalaisen-leipomokonserni-vaasanin-myynti-lantmannen-konsernille-toteutui/>. Luettu: 31.7.2015.

Vaasan Oy 2015d. Tuoteturvallisuus. Luettavissa: <http://www.vaasan.fi/vaasan-oy/yritysvastuu/vaasan-tuoteturvallisuus/>. Luettu: 31.7.2015.

Vaasan Oy 2015e. Vastuullinen hankinta. Luettavissa: <http://www.vaasan.fi/vaasan-oy/yritysvastuu/vaasan-vastuullinen-hankinta/>. Luettu: 31.7.2015.

Vaasan Oy 2015f. Ympäristöohjelma. Luettavissa: <http://www.vaasan.fi/vaasan-oy/yritysvastuu/yritysvastuu-toinen-alasivu/>. Luettu: 31.7.2015.

Vaasan Oy 2015g. Yritysvastuu. Luettavissa: <http://www.vaasan.fi/vaasan-oy/yritysvastuu/>. Luettu: 31.7.2015.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014. Terveyttä ruoasta - suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Luettavissa:
http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/images/vrn/2014/ravitsemussuositukset_2014_fi_web.pdf. Luettu: 14.9.2015.

Wilenius, M. 2015. Energia globaalin kehityksen puristuksessa. Teoksessa Halme, M., Hukkinen, J., Korppi-Tommola, J., Linnanen, L., Liski, M., Lovio, R., Lund, P., Luukkanen, J., Partanen, J., Wilenius, M. & Nokso-Koivisto, O. Maamme energia. Into Kustannus. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Toiminnan epäsuorat taloudelliset vaikutukset

G4-EC7

Infrastruktuurin kehittämiseen kohdistetut investoinnit ja niiden vaikutukset sekä tukipalvelut.

A.

Merkittävän infrastruktuurin kohdistuvan investoinnin laajuus ja sen tukipalvelut.

B.

Tämän hetkiset ja odotettavissa olevat vaikutukset yhteisölle ja paikalliselle taloudelle.

Olennot positiiviset ja negatiiviset vaikutukset.

C.

Investointien ja palveluiden luonne: kaupallinen, maksuton.

Liite 2. Toiminnan merkittävät epäsuorat vaikutukset, mukaan lukien vaikutusten laajuus

G4-EC8

A.

Raportoi esimerkkejä organisaation tunnistetuista, merkittävistä, suorista ja epäsuorista taloudellisista vaikutuksista. Näitä voivat olla:

- Organisaation, sektorin tai koko talouden tuottavuuden muuttaminen
- Talouden kehittyminen korkean köyhyyden alueilla
- Sosiaalisten tai ympäristöllisten olojen parantumisesta tai heikentymisestä aiheutuvat taloudelliset vaikutukset
- Vähätuloisille suunnattujen tuotteiden ja palvelujen saatavuus
- Tiedon tai taidon lisääntyminen ammattilaisyhteisössä tai maantieteellisellä alueella.
- Tuotanto- tai jakeluketjussa syntyneet työpaikat
- Ulkomaisiin, suoriin investointeihin kannustaminen, investointien mahdollistaminen tai rajoittaminen.
- Toimipaikan tai toimintojen sijainnin vaihtamisen aiheuttama taloudellinen vaikutus.
- Tuotteiden ja palvelujen taloudellinen vaikutus.

B.

Vaikutusten merkittävyys sidosryhmien näkökulmasta ja verrattaessa paikallisiin ja kansainvälisiin standardeihin, käytäntöihin ja toimintatapoihin.

G4-SO1

Raportoi prosenttimääräiset osuudet niiden toimintojen osalta, joissa paikallinen yhteisö on osallisena, arviot toiminnan vaikutuksista ja kehittämisohjelmista mukaan lukien:

- Sosiaalisten vaikutusten arviointi, mukaan lukien osallistujien sukupuolijakauma ja sen arviot sen vaikutuksesta.
- Vaikutukset ympäristöön ja niiden jatkuva seuranta
- Ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten julkinen arviointi ja käsittely.
- Paikallisen yhteisön kehittämisohjelmat, perustuen yhteisöjen tarpeisiin
- Sidosryhmien sitoutuminen perustuen sidosryhmäkartoitukseen

- Laaja-alainen, paikallisista yhteisöistä muodostettujen komiteoiden konsultointi. Komiteoissa tulee olla mukana jäseniä niistä paikallisen väestön osista, jotka ovat haavoittuvaisimpia toiminnasta johtuen.
- Työryhmät, työterveys- ja turvallisuus komiteat ja muut henkilöstön edustajaryhmät vaikutusten käsittelyyn.
- Valitusten käsittelyyn paikallinen, muodollinen toimintatapa.

(Global Reporting Initiative 2015)